

Les DÎNERS-DÉBATS du CONGRÈS HR' (Groupe AEF)

Mardi 6 octobre 2015

Invité d'Honneur :

Jean-Dominique SENARD, Président du Groupe Michelin

Ce compte-rendu a été rédigé par Alain Caillaud du Ciffop Executive

La soirée a été animée par Nicolas Lagrange, journaliste économique et social, et s'est articulée autour de :

- la vision de Jean-Dominique Senard des enjeux économiques, industriels et sociaux.
- les défis de Michelin :
 - l'internationalisation
 - la digitalisation
 - l'« empowerment »

Discours de Jean-Dominique SENARD

« Mesdames et Messieurs,

Je suis très touché d'être avec vous ce soir pour partager un certain nombre de convictions. J'ai connu Raymond Soubie à un moment difficile de ma carrière - ceux qui ont vécu une OPA hostile d'un groupe anglo-saxon sur un groupe international d'origine française savent ce que cela veut dire. Nous venons d'horizons différents et nous nous sommes retrouvés sur une plate-forme de bon sens, j'allais dire éthique. Depuis nous n'avons jamais rompu les ponts et j'ai eu le plaisir de lui demander des conseils dans les moments difficiles.

Ayant dit cela, la règle du jeu veut que j'introduise le débat, que je le provoque, en vous parlant de certaines de mes convictions.

C'est de cette époque-là que date au fond le plus grand respect que je ressens pour la fonction RH et je vous prie de croire que ce ne sont pas là des propos de circonstance. Je n'ai pas arrêté, depuis, d'intégrer cette question humaine et la question du dialogue social, dont on pourra parler si vous le voulez bien tout à l'heure.

Je voudrais commencer par vous donner quelques éléments simples sur ce qui se passe chez Michelin en termes de stratégie qui vous permettront de faire le lien entre les sujets dont nous allons débattre et ce que je ressens. Je vais vous épargner les chiffres, mais pour comprendre notre stratégie il faut assimiler ce qui est la déclinaison pure et simple de la raison d'être de l'entreprise depuis 125 ans.

Ce n'est pas parce que je suis le premier dirigeant non-issu de la famille que les choses ont changé et dans mon esprit l'histoire du groupe, sa spécificité, sa singularité repose

beaucoup sur sa raison d'être. En quelques mots, elle tourne autour de la passion de l'innovation utilisée pour donner non seulement un visage technologique mais surtout devenir un promoteur permanent de la mobilité durable, et on verra que cela couvre des aspects extrêmement variés.

En partant de là, si on prend les 4 grands piliers de la stratégie vous allez vite comprendre où je veux en venir. Tout est orienté sur un dénominateur commun que je considère comme étant **notre première mission : faire plonger le groupe Michelin dans le XXI^e siècle en conservant ce qui a fait sa singularité et son originalité, c'est-à-dire cette cohésion sociale qui au fond, pour l'expérience que j'en ai, est exceptionnelle - j'ai vécu dans un certain nombre de grands groupes internationaux et je n'ai jamais vu une telle cohésion. Et ça c'est quelque chose qui est extrêmement difficile à maintenir.**

Notre premier pilier stratégique est l'innovation

L'innovation est depuis l'origine, et encore plus aujourd'hui, le moteur essentiel de l'avenir du groupe. **Cette innovation est aussi une innovation de services, qui fait une part considérable à cette fameuse révolution digitale. Parler de services pour Michelin, cela veut dire que nous ne vendons pas des pneus aux compagnies aériennes nous vendons des atterrissages ; nous ne vendons pas des pneus aux flottes de camions, nous vendons autre chose et notamment des tonnes de kilomètres ; nous vendons des services qui n'ont peut-être parfois pas grand-chose à voir tout de suite avec le pneu - des géo-localisations, des réparations, des suivis de flotte, des traitements de données -, et quand on pense à d'autres domaines comme les mines, comme l'agriculture etc., la dimension du service est en train de devenir majeure.**

Je ne vais rester trop longtemps là-dessus, je reviendrai sur cette question tout à l'heure. Sachez seulement que **la question du digital est pour moi majeure parce qu'elle conditionne, si on la maîtrise, la possibilité pour un groupe comme Michelin de survivre dans les 15 ans qui viennent** - et quand je dis 15 ans je suis probablement généreux. Certains auront peut-être lu certaines de mes déclarations parfois un peu agressives sur le thème « **Michelin doit maîtriser le digital et non pas le subir** ». **Je sais pertinemment qu'aujourd'hui dans le monde, un certain nombre d'acteurs qu'on ne connaît pas forcément encore peuvent, du jour au lendemain, se substituer à Michelin dans sa relation avec ses clients.** J'ai là-dessus découvert un monde incroyable - je dis « découvert » car, reconnaissons-le, parfois cela va plus vite que ce que l'on imagine. J'en ai tiré la résolution très forte de maîtriser autant que faire se peut les évolutions et c'est pour cela que je parle souvent de digital.

La stratégie ce n'est pas simplement l'innovation, c'est aussi la croissance. Il ne s'agit pas de se contenter de créer des usines dans le monde, même si nous l'avons fait - et je peux dire que, dans des circonstances absolument étonnantes, le groupe a été capable de créer des usines géantes aux 4 coins du monde, simultanément ; **j'ai vécu ces dernières années une aventure invraisemblable de ce côté-là avec des nouvelles installations en Chine, au Brésil, en Inde, aux Etats-Unis... tout ça en même temps.** En aparté, je constate que cette question de la présence industrielle dans les différentes régions du monde est une question qui évolue : c'était encore un peu un déficit pour le groupe Michelin il y a quelques dizaines d'années, mais c'est en train de se corriger même si nous subissons, comme tout le monde, les évolutions économiques du moment, mais ce n'est pas grave par rapport au long terme.

Or **l'effort que représente cette croissance sur le plan de la relation humaine est inimaginable, considérable.** En tout cas, ce que je peux vous dire c'est que cela se prépare. Je vous assure que **lorsque l'on construit de façon organique de nouvelles**

unités en même temps dans le monde entier, intégrer des milliers de personnes - qui au fond n'ont aucune notion de Clermont-Ferrand ni de l'histoire un peu mythique du groupe -, est un sacré défi. Imaginez-vous l'effort qu'il faut faire sur le plan de la relation humaine et du service du personnel pour maintenir cette cohésion dans la durée, avec ces nouveaux entrants qui ne vous connaissent ni d'Eve ni d'Adam.

Et puis cette croissance, et je reviens encore sur un sujet qui me tient à cœur, c'est l'accès aux marchés. Et là, on découvre que le monde change - c'est une banalité -, et qu'il marche très vite. **C'est en constatant que le digital a emprunté le chemin de l'accès au marché avec une rapidité incroyable que nous avons compris que le groupe ne recelait pas des forces internes nécessaires et qu'il nous a fallu prendre la décision de nous ouvrir et par le biais des acquisitions - on peut le dire comme ça, moi je le vois beaucoup plus comme des partenariats mais les choses sont ce qu'elles sont -, nous avons décidé rapidement d'acquérir des compétences extérieures. Il faut être modeste dans la vie, quand on ne les a pas, il ne faut pas essayer de se forcer et il faut savoir aller vite, aller les chercher ailleurs et au fond je dois dire que l'intégration de Allo Pneu en France, comme de BlackCircle en Angleterre s'est faite dans des conditions extraordinairement sympathiques : finalement chacun retrouve un équilibre, les start-up en rejoignant un grand groupe et le grand groupe en s'ouvrant à des nouvelles compétences. Là-aussi, le digital est en train de jouer un rôle totalement révolutionnaire.**

La stratégie c'est la croissance, c'est l'innovation et c'est la compétitivité. Vous connaissez tous ce sujet par cœur et vous le pratiquez en permanence, ne serait-ce que par les conséquences qu'il entraîne pour les entreprises.

J'ai la profonde croyance depuis longtemps (que je continue à défendre quelques soient les circonstances) que seuls les groupes qui auront réussi à avoir une assise industrielle équilibrée dans le monde, c'est-à-dire dans toutes les régions du monde, survivront aux temps qui viennent, la condition de base étant la compétitivité de leur situation industrielle.

Quand on pense aux groupes matures, cela renvoie aux discours qu'on pouvait tenir il y a 10 ans quand j'entendais « partez de l'Europe, partez des Etats-Unis, vous êtes perdus, allez vous installer ailleurs, délocalisez, regardez ce que font nos concurrents », choses qui me heurtaient profondément. Je suis content de pouvoir dire que le groupe n'a jamais été dans cette direction, j'en suis assez fier. **Nous avons essayé de développer en interne la conviction qu'il fallait tout faire pour maintenir une industrie solide dans les pays matures, y compris en Europe et y compris en France. Pour ce faire, nous sommes passés par des moments difficiles, des restructurations.** Or à chaque fois que, dans ces situations-là, nous avons intégré une dimension humaine, une sorte de réflexe humain, mon dieu !, on arrivait à s'en sortir !

Cette question est centrale pour moi, parce que **le levier essentiel de la compétitivité, je le partage avec vous et je pense que vous en êtes convaincus, c'est le dialogue social.** J'y crois profondément, je considère que c'est pour vous et notamment pour notre pays aujourd'hui une donnée absolument essentielle de l'avenir de nos groupes ; pour moi il n'y a pas d'autre levier que celui-là pour assurer la compétitivité de notre industrie, et par conséquence la présence de nos groupes sur les 30 à 40 ans qui viennent.

Enfin, je ne serais pas complet si je ne vous disais que tout cela est bien sympathique mais ne serait pas grand-chose sans les personnes. Ce ne sont pas des propos de circonstance : vous souhaitez qu'on parle ce soir d'empowerment, de responsabilisation, et il y a aujourd'hui dans le groupe Michelin une évolution formidable dans cette direction-là, qui à mon sens est probablement de nature à bouleverser les fondements de la relation sociale ordinaire. Je serai ravi d'échanger avec vous sur ce sujet, de recueillir vos sentiments et peut-être vos remarques.

Voilà la toile de fond. Mais, sans pour autant être trop long, je voudrais partager avec vous **ma conviction profonde que la question du dialogue social reste une question qui n'est pas résolue dans notre pays**. En disant ça, je ne me réfère pas à certaines images récentes difficiles à supporter - au demeurant d'ailleurs j'étais à Berlin toute la journée et je n'ose pas vous dire l'effet qu'a produit en Allemagne les événements d'hier [NDR : agression des dirigeants d'Air France]. Mais ce n'est pas pour cela qu'il faut renoncer, il faut continuer et je pense que c'est possible.

La clef, bien sûr c'est une évidence, c'est cette question de la négociation collective. Il nous faut essayer de sortir tant bien que mal de cette rigidité incroyable qui singularise la France depuis des années - songez qu'on n'a même pas encore réussi à dépenaliser le délit d'entrave, c'est un des combats personnels que je n'ai pas réussi à faire aboutir. On va d'accords interprofessionnels (ANI) en loi Rebsamen et en rapport Combrexelle : on voit très bien le sens de l'histoire.

Ce qui me fait plaisir, c'est qu'une convergence est en train de naître aujourd'hui sur le fait qu'on ne s'en sortira que si réellement on donne à la négociation collective ses lettres de noblesse et son statut quasi-constitutionnel. Je n'en suis pas à réclamer, comme l'article 9.3 de la Constitution allemande, que l'Etat s'occupe de la relation sociale - vous voyez que je suis très modéré. **Je crois que la clef pour sortir de ce que nous connaissons tous comme étant des obstacles épouvantables - cette question du droit du travail, cette complexité invraisemblable à laquelle personne ne comprend rien sauf les grands experts que vous êtes -, ne se résoudra que par la capacité que nous aurons dans l'avenir à négocier au plus près du terrain.** Et quand je dis au plus près du terrain, je veux dire par usine, s'agissant de l'industrie car c'est là que se posent les questions fondamentales et structurantes par rapport aux contraintes du travail, par rapport à la durée du travail et par rapport aux salaires. **Je réclame que nous puissions avoir des accords dérogatoires au droit du travail, que la loi devienne dans la durée plus secondaire que première parce que je ne crois pas - et je sais que tout le monde n'est pas d'accord avec ça -, que nous résoudrons la question du droit du travail par la loi. Je souhaite avoir des lois qui donnent des cadres généraux mais qui surtout permettent la dérogation.**

Nous n'en sommes pas là, mais c'est le sens de l'histoire et je crois que c'est possible : ce qui a été pour moi un vrai bonheur, c'est la **signature d'un accord auquel je n'aurais jamais pu rêver dans l'une de nos usines en France, à Roanne** pour être tout à fait précis, où véritablement, contre-intuitivement allais-je dire, tous les acteurs sociaux ont signé un accord qui va loin. Ma satisfaction, c'est que des membres du gouvernement que je croise amicalement me demandent comment j'ai bien pu faire une chose pareille et je leur dis « écoutez, je vous expliquerai un jour, mais quoi qu'il en soit tout le monde a signé ». Nous sommes passés de l'idée de fermeture de cette usine à relativement court-terme à l'idée d'une usine pérenne, ce qui va conduire dans les années à des décisions d'investissements majeurs et un corps social tellement bien élaboré qu'il nous permet d'envisager la flexibilité souhaitée devant le monde incroyablement volatile dans lequel nous vivons.

Alors j'ai peut-être été un peu long dans cette introduction, mais si cela a pu permettre d'ouvrir le débat... j'ai bien des choses à vous dire... et je suis vraiment à votre écoute.

Nicolas Lagrange : Je vous remercie d'avoir posé les termes du débat. Avant d'évoquer avec vous les problématiques d'internationalisation, de digitalisation et d'empowerment, je voudrais aborder deux ou trois questions que vous n'avez pas évoquées, autour de l'environnement économique et éducatif notamment. Je souhaiterais notamment que vous disez quelques mots de vos convictions en matière d'apprentissage.

La question de l'apprentissage est pour moi essentielle. Je suis profondément choqué de voir qu'on ne prend pas cette question en France suffisamment au sérieux. C'est une des seules façons que nous avons aujourd'hui de pouvoir résoudre la question du chômage des jeunes et je considère que nous ne prenons pas la question du bon côté, pour toutes sortes de raisons que je pourrai développer, ne serait-ce que parce que nous n'en faisons pas une cause nationale. **Je réclame et je réclamerai à toutes les autorités politiques présentes et à venir que l'on fasse de l'apprentissage une cause nationale.**

Nicolas Lagrange : En faire une cause nationale, qu'est-ce que cela veut dire ?

Cela veut dire d'abord mettre la priorité sur le sujet, arrêter de faire comme en ce moment, c'est-à-dire créer des emplois « d'avenir » qui n'en sont pas, dont on sait pertinemment qu'ils sont à 70% destinés à l'administration et qu'ils ont une issue négative. On est en train de créer une bombe à retardement pour les années à venir parce que ces emplois-là retomberont dans le cycle du chômage et qu'au lieu de préférer le secteur non-marchand, **on ferait mieux d'orienter toute notre énergie vers le secteur marchand qui me paraît être le seul capable de résoudre la question du chômage et particulièrement des jeunes.** Et cela va bien au-delà des aides financières, c'est un ensemble de simplification des réseaux liés à l'apprentissage, de « l'usine à gaz », pardonnez-moi l'expression, qui caractérise le fonctionnement de l'apprentissage en France - c'est quelque chose d'inexplicable, quand je suis à l'étranger je ne cherche même pas à l'expliquer. Les fonds disparaissent dans des circuits peu certains - en général qui servent à combler le déficit des régions, quand ce n'est pas le déficit de l'Etat -, les circuits de décision sont tous différents, le rôle des ministères de l'Education nationale et du Travail - puisque deux ministères sont chargés de la question -, sont peu définis. En tout cas, s'il y a une chose certaine, c'est que le rôle du ministère de l'Education nationale dans ce domaine-là ne me paraît pas à la hauteur de ce qu'il devrait être. Il suffit d'interroger des chefs d'entreprise pour savoir qu'il y a très souvent une inadéquation totale entre les formations qui sont dispensées et les besoins des entreprises, je pourrais vous citer des exemples à l'envie. En clair, le sujet n'est pas traité, on en parle, on a de belles intentions et on fait l'inverse. Il faut absolument passer par une réforme fondamentale de la gouvernance de l'apprentissage.

Nicolas Lagrange : il y a eu en effet des retouches très régulières qui ne constituent pas une refonte globale. Est-ce qu'en matière de formation professionnelle, a contrario, vous approuvez la dernière réforme ? Certains disent que c'est une des plus importantes depuis 1971.

Je crois qu'il y a effectivement une réflexion fondamentale, notamment à travers le Compte personnel de formation - un sujet qui d'ailleurs, au passage, s'il est mal géré peut devenir d'une grande complexité. J'ai simplement un instinct là-dessus qui me rend prudent. Mais je crois de plus en plus en la capacité des entreprises à se prendre elle-mêmes en mains. **Je crois beaucoup plus à la décentralisation du sujet, au rôle important des partenariats public-privé dans les régions, pour autant qu'il soit bien gouverné et à l'initiative des entreprises pour créer des accords de formation professionnelle.** Je crains néanmoins que les belles intentions n'entraînent des complexités administratives phénoménales.

Nicolas Lagrange : Mais les entreprises sont-elles assez audacieuses en matière de formation professionnelle ?

Je le crois. Evidemment, nous sommes tous ce soir du côté de l'entreprise, alors on ne va pas s'auto-congratuler, on n'est jamais parfait, mais sincèrement je n'ai pas l'impression que nous manquions à notre devoir. **Ce qui compte, ce sont les conditions d'exercice : il y a aujourd'hui en France tellement de contraintes qui pèsent sur les entreprises,** on en rajoute tous les jours, on en supprime peu, que tout ce qui est du domaine de l'initiative de l'entreprise peut être bridé par cette somme considérable de contraintes qui pèsent sur nous

– et pas uniquement sur le plan de la formation. Il y a en France énormément de petites entreprises, et elles sont pour moi le terreau de la formation professionnelle ; je pense qu'aujourd'hui elles sont totalement sous l'eau des règlements et des contraintes, ce qui les empêche d'avoir une vision ambitieuse.

Question d'un DRH : Pensez-vous que le choc de simplification se résume à un affichage ?

Il y a de bonnes intentions, je crois qu'on ne peut pas reprocher à un gouvernement de vouloir s'attaquer à la complexité qui existe en France. Mais si j'en juge par l'ambition, je crains qu'on ne prenne le problème par le petit bout de la lorgnette. Il y a énormément de domaines qui pourraient être simplifiés, encore une fois par des partenariats public-privé au niveau régional. On n'échappera pas à un travail point par point de certains domaines administratifs. Mais permettez-moi de prendre un peu de hauteur : **pour moi, la simplification en France passe par la réduction significative et rapide du poids de la fonction publique dans le pays.** Parce que nous savons tous dans nos organisations que quand le poids de l'administratif devient trop important, on a plus de chance de paralyser l'entreprise que le contraire. Si on transmet ce principe à l'Etat, il y a du travail à faire et je prétends que si le prochain gouvernement, quel qu'il soit, ne prend pas le sujet à bras le corps dès le début de sa capacité d'action, la France ne s'en sortira pas. Il faut régler rapidement le problème de la dépense publique en France et cela passe par la diminution significative des frais de fonctionnement de l'Etat et des administrations territoriales. Quand je pense qu'on est en train de continuellement augmenter le nombre des fonctionnaires en France, on fait fausse route et on ne fait qu'aggraver le problème.

Question d'un DRH : comment Michelin peut-il conserver ses valeurs (notamment envers les personnes) dans un contexte turbulent et concurrentiel ?

J'ai pris la décision de créer à Clermont-Ferrand le plus beau centre de technologie d'Europe en y investissant des sommes considérables. Il faut vous dire que quand on prend ce genre de décision, on prend quelques risques car ce n'est pas tout de monter une magnifique cathédrale technologique, il faut savoir si on est capable de la faire tourner et comment le pays va être suffisamment attractif pour faire venir dans ce centre des esprits français mais pas seulement. Je ne connais pas ou je n'imagine pas de groupes mondiaux de type Michelin qui n'aient pas de racines – c'est peut-être une conviction personnelle que vous ne partagez pas, mais **un groupe mondial ça n'existe pas : c'est un groupe international qui vit dans le monde avec des racines locales.** Et ça, c'est Michelin.

Question d'un DRH: Michelin croit beaucoup dans l'équilibre entre l'efficacité opérationnelle et la RSE et fait beaucoup d'investissements sociaux. Ne craignez-vous pas, à terme, d'avoir trop d'états d'âme par rapport à des concurrents féroces qui pourraient investir beaucoup moins dans le social que vous ne le faites ?

A court terme, on peut se poser la question. Encore faut-il savoir ce qu'on veut dire quand on parle d'investir massivement dans le social, car quand je parle de compétitivité je ne vois pas tellement d'investissement massif dans le social. **Michelin est très attentif aux personnes, c'est une des valeurs du groupe et on ne va pas en sortir, mais ça ne passe pas nécessairement par des investissements, ça passe par le respect des personnes** - j'allais dire : point barre. Au-delà, pour moi, la compétitivité tient beaucoup plus à la question de la flexibilité, du bonheur au travail maîtrisé par ses propres volontés. On aura peut-être tout à l'heure l'occasion de parler de la responsabilisation mais on est au cœur du sujet. Pour moi, investir dans le social c'est ça, ça n'est pas verser de grosses sommes aux comités d'entreprise.

On a toujours vu Michelin avec un œil particulier pour des raisons historiques : jusqu'à la deuxième guerre mondiale, le groupe était terriblement caractérisé par ce qu'on appelle aujourd'hui, parfois avec mépris, le paternalisme. Mais c'était un **paternalisme intelligent** ;

le groupe a fait des choses incroyables dans les années 20 et 30 : on a éradiqué la tuberculose dans toute la région, on a investi dans des hôpitaux, des écoles, etc. J'étais l'autre jour aux archives nationales et dans la première salle il y avait un podium. Mon épouse me dit « *regarde, c'est Michelin* » et en effet c'était une pouponnière Michelin, ça a suscité un événement aux archives nationales et je vous assure que je n'y étais pour rien. Après la deuxième guerre mondiale, le groupe a connu des chocs culturels considérables. Les évolutions de la société – la nationalisation, la sécurité sociale, un certain nombre de choses -, ont fait qu'il y a eu une incompréhension entre les équipes Michelin, ses dirigeants et le monde politique, économique et social. Jusqu'à voir des tensions incroyables entre la représentation du personnel et la direction, une dureté de ton inimaginable. Et cela c'est plus le contraste de l'Histoire et le fait que les dirigeants autrefois pensaient qu'il fallait vivre à l'écart de l'Etat et des institutions. En ce qui me concerne, à la suite d'Edouard Michelin qui a commencé à ouvrir la maison sans être très sûr de ce qu'il fallait faire, j'étais très convaincu qu'il fallait que Michelin évolue très vite s'il ne voulait pas être marginalisé, et c'est à partir de ce moment-là que la question du dialogue social s'est posée dans l'entreprise et croyez-moi ce n'était pas une donnée évidente. **Le changement culturel n'est d'ailleurs pas encore fini et vous serez peut-être surpris de voir à quel point y compris les grands cadres du groupe étaient mal à l'aise devant des initiatives qui me paraissaient naturelles. J'ai eu à faire face à plusieurs résistances internes qui étaient dues principalement à des raisons culturelles. Une transformation de cette nature-là est quelque chose de très difficile à faire.**

Nicolas Lagrange: c'est intéressant de voir que vous revenez finalement à chaque fois aux relations sociales, c'est un credo fort. Par rapport au défi de la digitalisation, vous avez fait procéder à un certain nombre d'acquisitions. Je relaie la question d'un DRH : Comment faire face à ce défi-là et comment voyez-vous le digital impacter demain au quotidien les équipes Michelin ?

D'abord, il faut être très modeste, car dans ce domaine je n'ai pas de certitudes et d'ailleurs elles risqueraient d'être balayées assez vite. Il faut en revanche **s'assurer que les équipes du groupe intègrent cette dimension et soient elles-mêmes actrices du changement. J'ai été très vite convaincu, lorsque j'ai perçu le danger d'être marginalisé par l'entrée sur le marché d'acteurs que je n'avais pas vu venir et qui ont pris subrepticement position dans la relation avec nos clients.** Le plus bel exemple, c'est la gestion d'une flotte de camions, qui existe dans tous les pays du monde. Je me suis rendu compte avec mes équipes il y a très peu de temps que bien qu'il s'agisse d'un point fort de Michelin depuis plusieurs années, nous étions challengés et mis en risque de disparaître dans cette relation avec les camionneurs et les gérants de flotte parce que nous n'apportions pas les services que proposaient d'autres institutions ou d'autres individus qui ne connaissaient rien aux poids lourds mais qui avaient l'outil nécessaire pour traiter des données. Parce que cette histoire du digital, pardonnez-moi, mais c'est une question de traitement de données, le reste c'est de l'outil, c'est-à-dire pas grand-chose. **Celui qui maîtrisera le digital, c'est celui sera capable de capter les données, de les traiter, de les sélectionner et de les utiliser pour que son client y trouve une utilité.** Tout cela nous éloigne du pneu, me direz-vous ? Pas tant que ça. **La première acquisition que nous avons faite en 9 ans (je suis entré dans le groupe en 2005) est Sascar, une entreprise brésilienne qui gère 30 000 flottes de camions et qui n'a strictement rien à voir avec le pneu - pour faire simple, ils font de la géo-localisation, de l'assurance et protection des biens, de la surveillance des chauffeurs, des économies d'énergie, etc., tout ça avec un outil digital puissant de traitement de données.** Imaginez qu'un jour cette entreprise décide de faire de la gestion de pneu – surveillance à distance de la pression des pneus, de l'usure, des stocks, etc. -, alors ils se substituent à Michelin, Michelin devenant un simple fournisseur – je vous la fais courte, c'est exactement ce qui est arrivé aux hôtels dans le monde avec Airbnb. J'ai dit aux équipes : c'est simple, je ne veux pas que Michelin tombe dans ce piège.

Question de Véronique de Corberon, VP L&D Innovation&Performance, University, LafargeHolcim, sur la transformation digitale mais vue du côté des salariés cette fois. Comment embarquez-vous les différentes générations (juniors et seniors notamment) sur ce sujet, comment appréhender ces changements de comportement ?

Là encore, il faut savoir être modeste, je ne prétends pas que nous ayons réussi à embarquer tout le monde sur le sujet. En revanche, la direction est claire : il est évident que tout cela passe par la formation. Ça va beaucoup plus loin que de la simple formation sur l'outil comme les réseaux internes – Michelin a ses réseaux internes, ça marche très bien, les communautés se sont créées et c'est à peu près maîtrisé. Mais la génération des seniors est totalement perturbée dans son management, car objectivement ce n'est pas facile d'admettre que les jeunes collaborateurs en savent sur le sujet dix fois plus que vous et que ça transforme complètement votre rôle de manager. Donc **quand on parle de formation, c'est aussi pour sortir du management classique et aller vers des rôles de coach, de tutorat, de conseils, en chef d'orchestre plus qu'en supérieur hiérarchique. Mais je ne connais pas d'autre solution que la formation, car sinon on peut user sa salive à expliquer aux gens que le monde a changé, mais ça ne sera pas efficace. Ce que je sais, c'est que c'est incontournable, qu'il faut aller vite et qu'il faut mettre énormément de ressources dans la formation des seniors.**

Question d'un DRH : quel est le degré d'urgence en matière de digitalisation, avez-vous des premiers retours d'expérience ? Le moteur de la digitalisation est-il uniquement la productivité et la rentabilité ?

La productivité est évidente, et au passage cela pose un énorme problème social d'anticipation. Je ne crois pas que nous ayons réellement conscience de l'impact que les technologies dont nous parlons aujourd'hui vont avoir sur les changements de métiers dans l'entreprise, nous sommes au début d'un processus qu'on ne maîtrise pas. Juste un exemple : nous nous sommes lancés dans l'imprimante 3D - qui est une technologie extraordinairement complexe et je suis très fier de dire que Michelin fait partie des premiers à fabriquer cette technologie. Or Michelin, dans une grande partie de ses usines, fabrique les moules qui donneront les pneus. Aujourd'hui la technologie classique et ordinaire pour fabriquer ces moules est encore terriblement humaine - il faut encore plusieurs personnes pour manipuler les moules, c'est un travail très précis, de dentelle. Du jour au lendemain, la machine 3D supprimera la quasi-totalité du besoin humain sur cette fabrication, et donc supprimera des postes. J'y pensais dernièrement en visitant une de nos usines en Pologne et je peux vous dire en toute confiance en voyant les personnes qui travaillent actuellement dans l'usine que cela m'a pris au cœur. C'est un problème social majeur qu'il faut vraiment anticiper et je suis inquiet car je ne suis pas sûr que nous en ayons suffisamment conscience.

Question d'un DRH : Quel est le rôle d'une direction digitale – vous en avez créé une l'année dernière chez Michelin ?

Son rôle est de disparaître ! Les groupes mondiaux sont à des niveaux différents de développement digital. Chez Michelin, énormément d'initiatives ont été prises dans les grandes lignes produits du groupe dans le monde entier – il y a par exemple des experts en Chine qui ont créé des choses extraordinaires et nous ne le savions pas. Il fallait donc une mutualisation des forces. **Il faut éviter, avec le digital, de faire ce qui a été fait dans les autres fonctions support du groupe ces trente ou quarante dernières années, c'est-à-dire découvrir tardivement qu'il faut mutualiser en provoquant à terme des problèmes sociaux majeurs** – je pense à toutes ces créations de centres de service partagés, ces

externalisations, ces compressions de postes dans les trésoreries. La direction digitale est là pour éviter ça.

Question de Marc Bochirol de Schneider Electric : Comment développer et maintenir à long terme l'engagement des salariés ?

L'engagement est un pilier du groupe, c'est totalement central au sein de chez Michelin. Néanmoins, le risque existe, et cela peut arriver plus rapidement si l'on n'y prend garde, de dissoudre l'engagement dans une espèce de neutralité, dans laquelle finalement Michelin va ressembler à n'importe quelle société. **La vraie révolution est bien la question de l'empowerment.** Quand on prend l'histoire de ce que cela a pu être chez Michelin :

Dans les années 80-90, un mouvement mondial naturel a incité les entreprises à prendre des initiatives nombreuses ; puis la machine qui s'était emballée toute seule, s'est stoppée.

Exemple : chez Péchiney, l'usine de Dunkerque pratiquait l'autogestion, à l'époque très à la mode. Cette usine neuve commençait à s'écrouler. Il a fallu nommer un directeur d'usine au profil « boy scout » pour la remettre en ordre de marche. L'autogestion perturbait autant les syndicats que les directions.

Chez Michelin, c'est la thématique du progrès continu qui a été mise en place, sur la base des expériences au Japon et aux USA. Mais avec des systèmes assez différents selon les pays ou d'une entité à l'autre. Pour s'en sortir, il a donc fallu standardiser et gagner en productivité. Des standards ont été mis en place, qui n'étaient pas censés tuer la créativité, mais de remettre de l'ordre dans le groupe. La maîtrise des procédés sont des techniques extrêmement puissantes venues du Japon à l'origine, et qui ont fait leur chemin dans nos esprits.

Lorsque je suis arrivé chez Michelin en 2005, on parlait de Michelin Manufacturing Way, pour désigner le développement du lean management.

Nous avons pu enregistrer 30% de gains de productivité, grâce au Michelin Manufacturing Way, même si des restructurations y ont aussi participé.

En 2010-2011, ce n'était pas suffisant. La demande d'autonomie devenait massive (en lien, aussi, avec l'arrivée de nouvelles générations). Il a fallu en tenir compte et mettre un cadre beaucoup plus solide combinant un mode opératoire robuste et la responsabilisation des équipes, pour permettre l'épanouissement et le bien-être au travail, en particulier pour les ouvriers de l'usine. **Le levier de la responsabilisation devient alors puissant.** Mais il est très délicat, car l'on entre à des niveaux tels que l'on supprime certaines strates dans les usines. On se retrouve par exemple avec des équipes autonomes la nuit sans direction hiérarchique. Les équipes arrivent à résoudre seules les problématiques tout en s'appuyant sur des managers transversaux, formés au coaching, qui s'assurent que les équipes sont bien dans le cadre fixé à l'avance.

Le progrès réalisé à partir des années 2010 et 2011 a juste été considérable.

Ce sont des process qui ne se décrètent pas mais se préparent longtemps en avance et s'accompagnent avec une quantité de formations phénoménale. A la fin des fins, vous avez des équipes motivées, fières des responsabilités confiées, dont les primes individuelles et collectives sont variables et dépendent complètement de la façon dont

ils gèrent leur propre îlot. Si vous ne faites pas attention, il peut y avoir des dérives. Il y a eu des accidents, mais cela ne nous a pas découragés. Et **nous avons maintenant 6 grandes usines qui sont pilotes dans le monde et qui sont en train d'accéder au niveau 3 des organisations responsabilisantes ; elles représentent 10% des effectifs de production.**

Chaque usine avance à son rythme et s'est emparé du thème qui lui correspondait le mieux. La mise en place n'est pas générale car nous avons choisi d'être prudents.

Nicolas Lagrange : Dans cette démarche de responsabilisation, certains agents consacrent 10 à 20 % de leur temps à d'autres tâches, comme la qualité, la maintenance, ou la sécurité. Ils peuvent gérer les stocks, les imprévus, planifier la production, gérer les congés. Des tâches souvent assumées jusque-là par les managers. Ce qui les sort de la production et leur permet d'acquérir de nouvelles compétences. Quel premier bilan tirez-vous de ces sites pilotes ?

Les performances de ces usines vont au-delà des objectifs fixés et il n'y a pas de retour en arrière vis-à-vis de cette démarche de responsabilisation au travail.

Un des acquis est aussi une baisse de stress au sein du management. Les managers ne sont plus en situation de tirer les équipes sur le terrain ou de résoudre des tensions sociales. Les managers se transforment en tuteurs coachs et canalisent les initiatives qui viennent du terrain.

Question d'un DRH : Cette responsabilisation a-t-elle un impact sur le cours de bourse ?

La valorisation des groupes n'est malheureusement pas reliée aux règles de management interne. Mais certains fonds mondiaux réalisent des placements selon des critères différents qui ne sont pas uniquement la performance financière de l'entreprise.

Nicolas Lagrange : La responsabilisation est une forme de reconnaissance pour certains agents, qui sont plus polyvalents. Mais tous les agents ne sont pas en situation de responsabilité et les primes variables trimestrielles attribuées à tous les agents des sites pilotes restent modestes, puisqu'elles avoisinent en moyenne 60 euros. La reconnaissance financière sera bientôt un sujet sur la table des négociations ?

Au sein de Michelin, la responsabilisation est un levier de reconnaissance central, majeur, et la reconnaissance financière par des primes variables reste, c'est vrai, à un niveau marginal. Progresser dans cet espace se fera à petit pas. Le principe est là, mais son élargissement se fera prudemment. Dans tous les cas, **un minimum de compensation s'impose. L'enjeu est de pouvoir le faire pour tous les salariés impliqués dans la démarche. Si la performance est décuplée, le groupe pourra accorder des compensations. Mais le défi de la responsabilisation se situe plus dans les développements de carrières et des départs de salariés vers l'extérieur. Ce risque n'est pas malsain dans un contexte où la loyauté est une valeur ancrée chez les salariés de Michelin.**

Le niveau d'engagement mesuré chez Michelin est de l'ordre de 72%, ce qui est honorable par rapport aux standards de l'industrie. Il a augmenté ces dernières années et là où il a le plus augmenté, c'est sur les sites pilotes.

Question de Catherine Pennec, DRH du groupe Limagrain : Envisagez-vous de déployer ce process de responsabilisation sur d'autres populations du groupe, notamment sur les fonctions support ?

Oui, **nous avons enclenché la responsabilisation au travail sur les fonctions support.** Le Michelin manufacturing Way a un petit frère : le « Michelin Efficiency Way ». C'est exactement le même principe que le progrès continu. Et aujourd'hui on ne parle plus que de « Michelin Way ». La mise en place est en cours.

Jean-Dominique Senard demande à Bertrand Ballarin, Directeur des relations sociales chez Michelin, d'apporter des précisions sur la responsabilisation au travail chez Michelin dans les fonctions support et notamment au sein de la fonction RH :

La direction du personnel a ouvert cette année un vrai chantier dit de « responsabilisation ». Au sein des « RH » Michelin, **au cœur du process de responsabilisation, a été mis le principe de subsidiarité : ne pas faire à la place de subordonnés des choses qu'ils pourraient faire de leur propre initiative. Or, historiquement, le fonctionnement de l'entreprise avait été construit sur une logique opposée, qui était une logique de commandement et de mise sous contrôle.** Ce qui a généré par empilement une complexification des processus. Et progressivement s'est installé un enfermement et une démotivation des personnes devant les difficultés de mener l'exercice même du métier. La première étape a été de réinterroger l'ensemble de nos processus (rémunération, gestion..) en changeant le principe d'entrée. On substitue le principe de subsidiarité au principe de mise sous contrôle pour projeter ce que pourrait devenir alors le processus. On demande aux personnes exerçant leur métier de s'indigner des résistances qui entravent l'exercice de leur profession. On identifie alors les problèmes avec les chaînes managériales. Lesquelles s'engagent à les traiter rapidement.

Question d'un DRH sur l'impact du digital : faut-il l'envisager à horizon de 5, 10, 15 ans... ?

A voir les réactions de l'aéronautique sur ce sujet, **l'impact du digital est à envisager sur le très court terme. Je vous encourage à en faire un sujet central et à anticiper** avant que cela ne vous tombe dessus. La technologie est là avec des conséquences majeures.

Question de Yann-Etienne Le Gall, DRH Groupe Yves Rocher : Quelle est la réaction des Allemands (vous revenez d'Allemagne) sur la conflictualité en France, sociale et idéologique (en référence aux évènements d'Air France) ? Quels sont les enseignements que vous tirez de votre expérience des relations sociales ? Comment apaiser le climat social ?

Les patrons du personnel forment un réseau serré et solidaire dans le groupe. Chacun joue un rôle de recours. Un salarié dans le groupe Michelin n'est jamais seul face à son responsable hiérarchique. A tout moment une personne a un gestionnaire qu'elle peut consulter.

Quant aux événements chez Air France, cherchons-en les causes : ils jettent un soupçon sur notre capacité à gérer sereinement ce genre de situation. **Une des raisons profondes réside dans la séparation entre le monde politique et le monde de l'entreprise. La**

France a raté le rapprochement entre ces deux populations, il arrive même que l'Etat attise les tensions entre ces deux populations.

Or l'inverse serait salubre. Le modèle allemand marche, même s'il n'est pas le seul modèle au monde. Outre-Rhin, l'Etat encourage le dialogue entre les IRP et les entreprises. Les syndicats ont la responsabilité du dialogue avec l'entreprise. Les décisions stratégiques sont prises avec eux, il y a une responsabilité partagée de la gestion de l'entreprise.

En France, il est nécessaire que la représentation politique soit représentative de sa population, or nos représentants sont largement issus de la fonction publique. Mon père a fait carrière dans la fonction publique et j'en ai gardé le plus grand respect pour elle. Néanmoins, **le monde de l'entreprise n'est pas représenté à sa juste proportion au sein de nos instances politiques et étatiques.**

J'encourage les DRH, acteurs-clés dans l'entreprise, à autoriser les salariés de leur entreprise à mener à l'extérieur de l'entreprise une activité politique.

J'ai mis en place chez Michelin une politique permettant aux salariés de mener un mandat quand ils en ont la volonté, de revenir quand ils le veulent et d'avoir en plus une reconnaissance au sein de l'entreprise dans leur développement de carrière par rapport à leur expérience et leur engagement public. Il n'y a rien de plus noble que le service public de l'Etat ou de la Cité, et je considère qu'aujourd'hui nous manquons à notre devoir quand nous n'encourageons pas nos équipes à se lancer.

Cela implique une éthique absolue pour ne pas se mêler des opinions politiques des salariés, mais pour encourager leur engagement. Le jour où nous aurons au Parlement une centaine de personnes issues du monde économique, cela changera la donne en France.

Je vous demande de réfléchir à cette ouverture, c'est possible. Cela a été fait chez Michelin en France, et a été très bien accueilli par les salariés. Il n'y a aucune raison que cela ne le soit pas ailleurs dans les grands groupes.

Question de Jean Aquilhon, DRH France de Renault : Que vous inspire l'affaire Volkswagen, en termes de gouvernance et d'éthique ?

J'attends d'avoir les faits pour pouvoir juger. Néanmoins les conséquences sont considérables, avec un risque de renforcement général des soupçons envers les entreprises. Les dirigeants ont le devoir, au sommet, d'être exemplaires.

Il arrive un moment où les groupes mondiaux deviennent tellement puissants qu'ils en perdent le sens des réalités et en deviennent arrogants.

Question d'un DRH sur l'apprentissage : 40% des patrons du CAC 40 allemand (Dax 30) sont issus de l'apprentissage. Il y a une appétence des jeunes pour l'apprentissage, contrairement à la France, où c'est souvent vécu comme un échec. Avez-vous des exemples dans vos N-1 ou N-2 de gens issus de l'apprentissage ?

En France non, en Allemagne oui. Une des principales responsabilités en France tient à l'Education nationale. Si les parents vivent cela comme un échec, c'est une énorme erreur.

En France, l'apprentissage post-bac fonctionne très bien, alors que l'apprentissage avant le bac pose de gros problèmes.

Nicolas Lagrange : Est-ce que la stratégie de responsabilisation vous a déjà conduit ou peut vous conduire à modifier vos règles de gouvernance au sein du comex ?

Ce n'est pas exclu, et c'est en partie déjà une réalité.

Nous fonctionnons de plus en plus en boards sur une activité particulière.

J'ai fixé 4 grandes directions chez Michelin autour desquels se greffent les priorités d'action dans le monde entier. C'est peut être une évidence, mais il en faut de temps en temps ; les 4 grandes directions données sont :

- **Les clients**
- **La responsabilité**
- **La Simplification**
- **Le Digital**

Pour suivre ces 4 axes, 4 boards ont été constitués, qui doivent disparaître à terme le plus vite possible. Les boards incluent un membre du comex et des membres du monde entier (N-2 et N-3) ; ils travaillent dans la plus grande indépendance. Ils reportent ensuite au comex. La notion de subsidiarité est ainsi intégrée au sein du comex.

Cela donne un exemple pour les équipes, la notion de subsidiarité implique d'être exemplaire au sommet. Je m'efforce de déléguer le maximum de choses, heureusement d'ailleurs, sinon je ne serais pas là pour vous en parler.

Conclusion

Raymond Soubie remercie Jean-Dominique Senard pour son intervention transparente, fidèle à sa personnalité d'homme très attaché aux relations sociales comme moteur de l'entreprise, et d'homme sincère et engagé. Il est de surcroît, relève Raymond Soubie, un chef d'entreprise citoyen qui encourage ses salariés à s'engager en politique, un comportement atypique et audacieux.