

“

JE CROIS À UN CAPITALISME ÉQUILIBRÉ”

Florent Menegaux,
président de Michelin

Boom des importations de pneus chinois, baisse des ventes de véhicules neufs... malgré un contexte pour le moins morose, Bibendum ne se dégonfle pas. Le géant aux presque 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires continue ainsi de monter en gamme, tout en diversifiant son activité hors des seuls équipements automobiles. Son président, aux commandes depuis 2019, tient aussi à garder son image d'employeur social, en promouvant désormais la mise en place d'un «salaire décent» pour chaque salarié.

Capital Votre chiffre d'affaires a reculé de 4% au premier semestre 2024. Cela vous inquiète-t-il ?

Florent Menegaux Nous ressentons le ralentissement sur les ventes de véhicules électriques, c'est certain. L'Europe n'est pas en bonne santé économique, la Chine n'est pas revenue à son activité pré-Covid-19 et les États-Unis sont en période d'incertitude. En six mois, la moitié de la population sur Terre aura voté, via 60 élections majeures. Cela crée une instabilité économique. C'est la vie normale d'une entreprise, et nos fondamentaux restent solides. Et la mobilité va

continuer de se développer, car c'est un besoin primordial des êtres humains.

Vous avez néanmoins commencé une diversification hors du pneu...

F.M. Nous nous sommes engagés dans un plan d'extension des applications marchés de nos savoir-faire. Un pneu, c'est 200 matériaux qui cohabitent de manière sophistiquée. C'est un objet génial et ultratechnologique, mais il y a plein d'autres manières d'utiliser cette expertise unique dans les matériaux composites. Les activités non liées au pneu représentent aujourd'hui 16% de nos ventes. Nous visons un chiffre d'affaires hors pneu supérieur à 20%.

Avez-vous des exemples de réalisations ?

F.M. Les composites sont présents partout ! Nous fabriquons par exemple des airbags pour les combinaisons des pilotes de MotoGP (Moto Grand Prix, l'équivalent de la Formule 1, NDLR). Jusqu'ici, on ne pouvait utiliser qu'une fois les airbags des motos. Les nôtres peuvent servir au moins trois fois avec la même sécurité. Dans l'habillement, nous réalisons des tissus techniques beaucoup plus légers et souples, tout en étant respectueux de l'environnement. Nous fabriquons aussi des matériaux pour la santé, notamment des membranes qui permettent de poser des stents cardiaques.

Qu'est-ce que change la voiture électrique pour Michelin ?

F.M. La mobilité électrique a un impact énorme, et a remis le pneu au centre du jeu. En raison de la batterie, un véhicule électrique est bien plus lourd qu'un véhicule thermique. A fonctions équivalentes, c'est entre 200 et 400 kilos de surpoids que les pneus doivent supporter. Or le pneu représente 20% de la consommation

énergétique d'un véhicule. Avec un pneu qui maîtrise mieux la résistance au roulement, vous pouvez réduire la taille de la batterie pour faire le même nombre de kilomètres. Ou, sans rien changer au véhicule, faire plus de kilomètres avec la même batterie. Enfin, un modèle électrique sollicite plus le pneu, parce qu'il accélère plus vite, et recharge sa batterie en freinant. Sur une voiture électrique, l'usure des pneus est alors 20 à 50% plus rapide.

L'Union européenne souhaite taxer les importations de voitures électriques chinoises. Faut-il de telles mesures protectionnistes ?

F.M. Quand les autorités publiques européennes laissent depuis des années entrer sur le continent n'importe quel produit à n'importe quel prix, elles détruisent mécaniquement de l'emploi.

Votre premier poste chez Michelin ?

F.M. Quelqu'un m'accompagnait dans ma reconversion professionnelle parce que je voulais quitter le secteur des transports. Il m'a dit : «Je vais te faire rencontrer des gens auxquels tu ne penses pas. Il faut juste que tu t'engages à aller au bout des entretiens.» C'était Michelin. Lors des entretiens, je posais à chaque fois la même question : «Pourquoi je suis là ? Je ne suis pas ingénieur, je ne connais rien à l'industrie !» Ils m'ont dit que j'allais apprendre tout cela. Je n'avais d'ailleurs pas été recruté pour un poste en particulier. Je n'ai connu ma première affectation qu'au bout de six mois. Quand je suis entré dans le groupe, je pensais y rester deux ans. Aujourd'hui, cela fait vingt-huit ans que j'y suis.



WILLIAM BEAUCARDET POUR CAPITAL

▲
Désormais, le groupe ne paye plus aucun de ses employés au-dessous d'un salaire minimum, fixé localement, et qui doit permettre à une famille de 4 personnes de vivre décemment.

Michelin a perdu des parts de marché significatives en Europe dans les pneus pour poids lourds, parce qu'une concurrence – surtout asiatique – arrivait parfois à des prix de vente inférieurs au coût de la matière première des produits ! Dans une économie mondialisée, il faut des règles du jeu cohérentes au niveau fiscal, social, environnemental et juridique. L'Organisation mondiale du commerce (OMC) devait gérer ce principe, mais nous constatons qu'il y a beaucoup de dysfonctionnements.

Il faut donc des droits de douane ?

F.M. Réguler par des droits de douane, qui se contournent facilement, c'est appliquer un sparadrap sur une grosse plaie. Je suis en faveur de la concurrence, qui motive nos équipes et stimule l'innovation. Je pense qu'il vaudrait mieux réguler sur des exigences techniques et/ou environnementales et sociales. Par exemple, les nouvelles normes Euro 7 fixent un minimum de performances attendues sur le taux d'abrasion des pneus, c'est-à-dire le nombre de particules émises par kilomètre. On l'attendait depuis des années parce que c'est dans l'intérêt de la planète, et il se trouve en plus que notre technologie

est la meilleure. Ce genre de mesures peut nous donner une chance d'être sur un pied d'égalité avec la concurrence.

Depuis avril, vous versez un «salaire décent» à chacun de vos 132 000 employés à travers le monde. Pourquoi cette décision ?

F.M. Au moment du Covid-19, nous nous sommes rendu compte que des familles pouvaient être projetées dans une précarité extrême si un salaire disparaissait, même en Europe. En partenariat avec l'ONG Fair Wage Network, nous avons fait l'inventaire de nos sites dans le monde pour définir un salaire minimum dit «décent». Il est différent dans chaque ville, chaque région et chaque pays parce qu'il dépend du coût de la vie sur place. Ce salaire doit permettre à lui seul de couvrir le logement, le transport, l'alimentation, l'éducation et une petite épargne de précaution pour une cellule familiale de quatre personnes, deux adultes et deux enfants. Au global, environ 7 000 employés dans

le monde étaient au-dessous de ce salaire minimum.

Comment s'est passée sa mise en place ?

F.M. Certains m'ont dit que ce n'était pas réalisable. Mais il ne peut pas y avoir chez nous de salariés en mode survie du fait de notre niveau de rémunération. J'ai dit à nos équipes : «Si nous n'arrivons pas à payer ces salaires décents, c'est que les fondements de l'activité ne sont pas sains. Soit nous allons disparaître, soit nous allons arrêter ce business.» Et nous y sommes arrivés... C'est une mesure exigeante parce que nous n'avons rien changé à nos objectifs financiers. Mais c'est aussi motivant. Les personnes peuvent se consacrer pleinement à leur travail en étant plus productives, parce qu'elles sont allégées d'une charge mentale, celle d'un salaire trop faible.

En France, le Smic est inférieur à votre salaire décent... Faut-il l'augmenter, comme le réclame le Nouveau Front populaire ?

F.M. Le problème du Smic, ce n'est pas tant son montant, mais le fait qu'il uniformise des réalités géographiques différentes. Le coût de la vie n'est pas le même selon que l'on vit à Paris ou bien à Clermont. Il y a aussi le problème de l'écart entre le brut et le net. Il faut garder le même Smic brut, qui est plutôt bien positionné en France par rapport à des pays similaires. En revanche, il faut absolument tout faire pour augmenter le net. Pourquoi y a-t-il tant de prélèvements ? On parle beaucoup de productivité pour les entreprises, mais on n'en parle pas assez pour les structures administratives. Nous avons un système social vraiment indispensable, mais il coûte trop cher et ne fonctionne pas efficacement.

Selon les syndicats, vos usines de Cholet (49), Joué-lès-Tours (37) et Vannes (56) pourraient fermer. Quel est leur souci ?

F.M. Il y a des problèmes structurels de compétitivité en Europe et par là même en France. D'abord, le coût de l'énergie a explosé, et il est trois fois plus élevé en Europe qu'aux Etats-Unis ou en Asie. Et nous avons subi une inflation salariale colossale. Alors que, en 2019, nos coûts de production en Europe étaient 30 à 40% plus élevés qu'en Asie, ils sont aujourd'hui deux fois et demie plus chers. Nous ne sommes plus dans les conditions économiques d'exporter d'Europe vers le reste du monde. Nous avons 14 usines en France. Chacune a sa réalité, mais certaines rencontrent clairement des problèmes de charge et sont dans une situation préoccupante.

Ce n'est pas rassurant pour vos salariés français...

F.M. La fermeture d'une usine n'est jamais un objectif en soi. C'est la dernière mesure après qu'on a épuisé toutes les autres solutions. Sur les sites en difficulté, nous nous mobilisons sans relâche – en lien avec les partenaires sociaux – pour essayer de trouver des réponses aux défis de la compétitivité. Ce qui constitue une exigence absolue pour nous, c'est la manière dont nous accompagnons les salariés dans ces transitions délicates.

En parallèle, vous avez augmenté les dividendes de 8% en 2023...

F.M. Je crois fondamentalement au capitalisme, un capitalisme équilibré.

Il faut récompenser l'effort, donc savoir redistribuer une partie du résultat aux salariés. C'est ce qu'on fait chaque année avec des primes liées aux performances du groupe. Mais il faut aussi savoir rémunérer le capital. Les dividendes sont absolument indispensables pour attirer les investisseurs et récompenser leur fidélité. Ils placent de l'argent chez nous, il est normal de leur verser un loyer.

Qu'est-ce qu'un bon manager ?

F.M. Je n'apprendrai rien à personne en disant cela : le manager omniscient, omnipotent et vertical a vécu. Mais la notion de bon manager va au-delà de ce constat. Le manager d'aujourd'hui est celui qui sait composer avec la complexité et développer ses équipes. Il ne doit pas s'effacer et être passif, mais être un inspirateur, un révélateur de talents. Il doit mettre en place toutes les conditions pour que les membres de son équipe prennent des responsabilités, développent leur autonomie et un esprit entrepreneurial, dans un cadre souple et clair.

Avez-vous une routine, pour décompresser ?

F.M. Je me couche tôt ! Je fais du sport très régulièrement et notamment des activités en montagne. C'est important pour moi et c'est une hygiène de vie indispensable à un bon équilibre. L'avantage d'habiter à Clermont-Ferrand, c'est d'avoir accès à une nature exceptionnelle !

Propos recueillis par Simon Chodorge et Julien Bouyssou

“En France, il faut garder le même Smic brut, mais absolument tout faire pour augmenter le net.”

