

Christian SAUTTER et Catherine CADOU

HOMMAGE À FRANÇOIS MICHELIN

22 novembre 2024

François MICHELIN (1926-2015), qui a dirigé le groupe familial pendant quarante ans, n'aurait probablement pas fermé les deux sites de production à Cholet (995 salariés) et Vannes (299 salariés), mettant en insécurité des hommes et des femmes employés souvent depuis plus de trente ans.

Héritier d'une entreprise fondée au XIX^{ème} siècle par deux frères visionnaires, un ingénieur et un poète, qui ont tout misé sur la vulcanisation, il avait commencé à la base en travaillant sous un faux nom comme ouvrier-ajusteur puis comme chercheur, pendant quatre années. Il en avait tiré une double conviction : les travailleurs sont des êtres humains, et non des coûts de production selon l'approche néolibérale ; et l'avenir de l'entreprise est dans la recherche. Arrivé aux responsabilités en 1959, il avait, notamment grâce au *pneu radial*, porté Michelin à la première place mondiale en 1979. En 1999, il avait transmis la direction du groupe à son fils Édouard, malheureusement mort en mer en 2006.

François Michelin détestait Valéry GISCARD D'ESTAING, l'homme politique célèbre de Clermont-Ferrand, capitale du groupe Michelin, et avait de la sympathie pour François MITTERRAND, qui avait succédé à Giscard à la présidence de la République en 1981. Au point de l'inviter en 1985 à visiter le site ultrasecret du Centre de recherches du campus de Ladoux, ce qu'il avait refusé à son prédécesseur. Avec le chef de cabinet du Président, Jean GLAVANY, j'organisais comme secrétaire général adjoint de la Présidence les voyages en province du chef de l'État et je me souviens avoir fait un circuit vertigineux avec un pilote d'essai sur une piste tortueuse, à l'issue duquel, Roger QUILLIOT, maire de Clermont-Ferrand, ancien ministre et féru d'Albert CAMUS, était sorti de la voiture tout chaviré.

J'avais retrouvé plus tard François Michelin, qui s'ennuyait entre deux portes, au cours d'un dîner protocolaire au Quai d'Orsay. Une curieuse sympathie était née entre nous, peut-être parce que je respectais son style austère et humain, son vieil imperméable dont Columbo n'aurait pas voulu et son habitude de manger à la cantine avec les ouvriers quand il se rendait dans une usine. Yvon GATTAZ, qui dirigeait le CNPF (organisation patronale devenue le MEDEF) durant les années 1980, était venu vers nous. J'ai dit : « Voici le patron des patrons ! » et François Michelin a répondu à voix haute : « Non, c'est un syndicaliste ».

Quand j'ai quitté l'Élysée en 1985, Simon NORA, à la tête de l'École Nationale d'Administration (ENA), m'a demandé de diriger un séminaire sur « les investissements japonais en France ». J'avais expédié les élèves, deux par deux, sur le terrain, étudier les premiers cas (c'était bien avant l'installation réussie de Toyota à Valenciennes) et François Michelin était venu témoigner de son hostilité au projet

de ses nouveaux concurrents nippons de prendre le contrôle de l'usine Dunlop de Montluçon. Sa profession de foi chrétienne et entrepreneuriale, si éloignée des cours savants des Écoles de commerce, nappant de béton mathématique les fers armés de la comptabilité, avait surpris plus d'un participant.

La décision de Michelin, au printemps 2024 d'assurer un « salaire décent », entre 1,5 et 3 fois le salaire minimum local, aux 132 000 salariés mondiaux du groupe, auquel s'ajouterait « un socle de protection sociale universelle » d'ici la fin de 2024, s'inscrivait dans la tradition humaniste de François Michelin (*Les Échos*, 19-20 avril 2024). Mais le PDG actuel n'excluait pas de fermer des usines non compétitives, comme il l'avait fait en Allemagne en 2023, y supprimant un salarié sur trois.

Dans le communiqué détaillé du 5 novembre s'efforçant de justifier et d'amortir la fermeture des deux sites de Cholet et de Vannes, il n'est question nulle part de recherche, passion de François Michelin – recherche qui aurait peut-être pu inventer des pneus haut de gamme permettant de conserver la production locale - mais seulement d'examen des coûts et de constat que la concurrence asiatique condamne des sites non compétitifs. Nous sommes devant un cas-type de stratégie industrielle devenue hybride, d'abord intensive et de plus en plus extensive.

La stratégie intensive joue de la recherche et de l'innovation pour concevoir de nouveaux produits et procédés de fabrication, qui permettront de payer des salaires (et charges sociales) élevés à l'aune mondiale. Elle implique un fort investissement dans les laboratoires, les robots et la formation d'ouvriers qualifiés et bien payés, car ceux-ci doivent acquérir des compétences nouvelles pour diriger des chaînes robotisées. Le pneu radial était typique d'une stratégie intensive.

La stratégie extensive consiste à réduire les coûts de main-d'œuvre en France pour rivaliser avec les coûts chinois, ou indiens ou vietnamiens. La décision logique est d'aller investir dans ces pays lointains et d'en importer les pneus fabriqués à bon compte. Fabriquer au loin, et conserver en France la recherche et la vente assure un temps une rentabilité confortable et peu risquée. La fermeture de Cholet/Vannes relève d'une stratégie extensive. Ce moment de vérité pose deux questions : ces fermetures sont-elles des exceptions ? Que peut y faire l'État ?

À la première question, la réponse est négative. *Les Échos* du 20 novembre ont publié une carte où une quarantaine d'usines employant plus de 50 salariés sont menacées de disparition à court terme. Elles sont nombreuses qui appartiennent à de grands groupes (Valéo, General Electric, Michelin, etc.) ou à des fonds étrangers d'investissement (Vencorex) qui, eux, ont fait le choix résolu de la rentabilité à court terme et donc de la stratégie extensive.

Nous apprenons que les géants du CAC 40, qui jouent carrément le jeu de la globalisation, ne sont pas aux abois puisque leur taux de marge bénéficiaire a fait un joli bond de 8 à 10% en moyenne sur 2012-2020 à plus de 13% en 2022 et 2023 (*Les Échos* 20 juin 2024). À côté de ces géants qui font des profits flamboyants, le quotidien économique insiste sur les performances de nombreuses Entreprises de Taille Intermédiaire plus discrètes (que l'on surnomme ETI) : dans un vivier de 6000 ETI, 1118 sont identifiées comme de futures championnes par le numéro du 9 avril

2024. Elles sont souvent sous direction familiale, nombreuses dans l'industrie manufacturière en province et résistent vaillamment au rouleau compresseur de la concurrence globalisée et de l'avidité financière. Et les deux tiers des déposants français de brevets sont des PME (*Les Échos* 6 novembre) ! Sortons donc de la fascination pour les *startups* et les grands groupes, sur lesquels se polarise le chef de l'État, et concentrons notre attention sur ces entreprises moyennes performantes qui mènent la bataille des emplois et des exportations, comme le font avec succès leurs homologues d'Allemagne et d'Italie.

Il est grand temps de proclamer que la puissance publique, supposée porter l'intérêt général, devrait concentrer ses soutiens sur ces ETI intensives plutôt que sur les géantes extensives. Hélas, ce n'est pas ce qui se passe comme le prouvent deux exemples.

Premièrement, le fameux CICE (Crédit d'Impôt Compétitivité Emploi), invention coûteuse d'Emmanuel MACRON (40 milliards d'euros annuels), allège les charges sociales sur les plus bas salaires, beaucoup plus rares dans l'industrie manufacturière que dans les métiers des services sociaux, du grand commerce de détail, du tourisme. Cette mesure n'a en rien stimulé le maintien des usines des grands groupes comme le montrent les exemples de Cholet et Vannes, où les travailleurs ont un « salaire décent » !

Deuxièmement, le gouvernement envisage de surtaxer les sociétés pour réduire le déficit budgétaire de 2025. L'intention est louable de récupérer une partie des surprofits accumulés en 2022 et 2023. Mais l'application prévue est pleine de surprises (*Les Échos* 15-16 novembre 2024). Dans les vingt plus gros contributeurs potentiels derrière LVMH et EDF, on ne trouve ni Total Énergies ni la CMA-CGM (transport maritime) qui ont fait des profits mondiaux fabuleux mais produisent peu de valeur ajoutée en France, grâce à leurs bataillons d'experts en évasion fiscale. Seules les ETI, qui fabriquent en France passeront à la caisse. Grotesque !

Pour défendre ce qu'il reste d'industrie en France, l'État devrait concentrer ses financements sur les seules entreprises qui investissent chez nous dans la recherche (avec un plafond pour avantager les ETI), l'investissement productif et la formation des hommes. Comme François Michelin l'avait bien compris, il faut favoriser la stratégie intensive plutôt que voler au secours de la globalisation sino-américaine dans une stratégie extensive. Ranimons le combat homérique entre deux PDG remarquables : Jean-Louis BEFFA, colbertiste fervent, qui a inspiré les « pôles de compétitivité » dispersés sur les provinces françaises (*La France doit choisir*, 2012) ; et Serge TCHURUK qui, plaidant pour une « France sans usines », est passé à l'acte en détruisant le groupe Alcatel.

En France, il est plus que temps de préférer le capitalisme industriel, familial et provincial plutôt que le capitalisme financier, anonyme et mondial.