

A S S E M B L É E N A T I O N A L E

X I V ^e L É G I S L A T U R E

Compte rendu

Commission d'enquête relative aux causes du projet de fermeture de l'usine Goodyear d'Amiens-Nord et à ses conséquences économiques, sociales et environnementales et aux enseignements liés au caractère représentatif qu'on peut tirer de ce cas

– Audition, ouverte à la presse, de M. Éric Le Corre, directeur des affaires publiques du groupe Michelin..... 2

mercredi
23 octobre 2013
Séance de 16 h 30

Compte rendu n° 15

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

**Présidence
de Mme Isabelle
Le Callennec**



L'audition commence à seize heures trente-cinq.

Mme Isabelle Le Callenec, présidente. Mesdames, messieurs, après l'audition, il y a quelques semaines, des dirigeants de l'entreprise Goodyear, nous procédons aujourd'hui à celle du représentant d'un autre grand groupe industriel fabricant de pneumatiques : Michelin.

Permettez-moi d'abord d'excuser le président Alain Gest, retenu par d'autres obligations. Il m'a fait l'honneur de me confier la présidence de notre réunion de ce jour et mon appartenance au groupe principal d'opposition, l'UMP, assure le principe de parité politique de nos travaux.

Je souhaite la bienvenue à M. Éric Le Corre, directeur des affaires publiques du groupe Michelin.

Monsieur le directeur, comme les précédentes, cette audition est ouverte à la presse et retransmise en vidéo. Un compte rendu de nos débats sera établi et vous sera soumis. Conformément à nos habitudes de travail, je vous donnerai d'abord la parole pour un court exposé introductif. Ensuite notre rapporteure, Mme Pascale Boistard, posera une première série de questions. Ce sera enfin le tour des autres membres de la commission d'enquête, pour un débat approfondi.

Nous vous avons demandé de venir, car notre travail d'enquête se doit d'aller au-delà du seul cas de l'entreprise Goodyear.

Le groupe Michelin est le deuxième fabricant de pneus au niveau mondial, derrière Bridgestone et devant Goodyear. Nous avons déjà procédé à l'audition de deux économistes de renom, sur la situation économique de la filière caoutchouc-pneu, mais le témoignage direct d'un des principaux acteurs du marché nous est apparu particulièrement utile.

Quels sont les défis économiques, sociaux et environnementaux auxquels est confronté aujourd'hui un fabricant de pneus ?

Quel regard portez-vous sur le conflit social qui se joue depuis plusieurs années dans les usines Goodyear d'Amiens ? Quel est selon vous son contexte économique ?

Monsieur le directeur, conformément aux dispositions de l'article 6 de l'ordonnance du 17 novembre 1958, je vais vous demander de prêter le serment de dire la vérité, toute la vérité, rien que la vérité.

Veillez lever la main droite et dire : « Je le jure ».

M. Éric Le Corre prête serment.

M. Éric Le Corre, directeur des affaires publiques du groupe Michelin. Madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames et messieurs les députés, vous avez souhaité, dans le cadre de votre commission d'enquête, auditionner le groupe Michelin en sa qualité de leader mondial du pneumatique. Notre président, M. Jean-Dominique Sénard, regrette de ne pas avoir pu venir personnellement devant vous aujourd'hui, et il m'a chargé de représenter le groupe Michelin et de répondre à vos questions.

Vous souhaitez avoir le point de vue du groupe Michelin. Avant d'aborder le cœur de mon intervention, je souhaiterais toutefois rappeler un point d'importance : la déontologie professionnelle nous interdit de nous prononcer ou de porter un jugement sur un concurrent, quel qu'il soit. Nous pouvons, en revanche, vous apporter notre éclairage sur le monde du pneumatique, le contexte fortement concurrentiel de nos marchés et la stratégie du groupe Michelin dans un tel contexte.

Par souci de pédagogie, je m'appuierai sur quelques visuels permettant de vous livrer une série de chiffres clé.

Michelin est un acteur global, c'est-à-dire un acteur mondial de l'industrie du pneumatique. Nous sommes présents partout dans le monde, sur les pneumatiques et tous les services associés, pneumatiques qui vont sur tous les types de véhicules, qu'il s'agisse de véhicules automobiles, de poids lourds, de deux-roues, d'engins de génie civil, d'engins agricoles ou d'avions. Comme vous l'avez rappelé, madame la présidente, nous sommes aujourd'hui le numéro deux mondial. Avec 14,8 % du marché mondial du pneumatique, nous sommes quasiment à égalité avec le japonais Bridgestone – qui en contrôle 15 % – et devant le groupe américain Goodyear – qui en contrôle 11 %. Nous produisons dans soixante-neuf usines, dans dix-huit pays, sur tous les continents, et notre chiffre d'affaires annuel avoisinait l'an dernier 22 milliards d'euros. Nous employons un peu plus de 110 000 personnes dans le monde, dans cent soixante-dix pays dont 20 000 en France.

Contrairement à une idée reçue, le pneumatique est un produit très complexe et de haute technologie. Il est valorisé sur deux marchés très distincts.

Le premier est le marché de première monte, c'est-à-dire celui des constructeurs, dont le centre de gravité des besoins est la sécurité et l'environnement – le bruit et la consommation des véhicules. Sur ce marché, les prix sont tendus et ne sont discutables qu'avec des arguments techniques majeurs.

Le second marché sur lequel nous intervenons, et qui est le plus important en volume et en valeur, est celui du remplacement qui est, pour sa part, centré sur les adhérences, la durée de vie kilométrique, avec une contrainte de prix pour le client et une contrainte de marge pour le revendeur. De fait, sur un tel marché, nous ne vendons pas directement au client final.

Cette complexité et ce haut niveau technologique requièrent des investissements importants en termes de R & D, si l'on veut continuer à faire la course en tête. De fait, tous les acteurs de notre industrie n'investissent pas autant que nous dans l'innovation. Le groupe Michelin y consacre près de 600 millions par an, et emploie plus de 6 000 chercheurs de par le monde, dont près de 4 000 en France, à Ladoux, dans notre centre de recherche à côté de Clermont-Ferrand, qui accueille le deuxième laboratoire chimique privé d'Europe, avec plus de 800 chimistes.

Cela se traduit également par une forte complexité industrielle, sur laquelle je reviendrai plus tard.

Pour avoir auditionné un certain nombre d'experts, vous savez certainement qu'un pneumatique répond à trois fonctions principales : porter le véhicule ; permettre à ce dernier d'accélérer et de freiner, puisque c'est le seul point de contact entre le véhicule et le sol ; enfin, guider le véhicule. Il doit être tout à la fois capable d'offrir la meilleure adhérence sur

sol sec comme sur sol mouillé, de durer et de contribuer à réduire la consommation du véhicule. De par la résistance qu'un pneumatique offre à l'avancement du véhicule, notamment du fait de son adhérence, il est responsable de 20 % de la consommation d'un véhicule automobile – soit un plein sur cinq – et de plus du tiers de la consommation d'un poids lourd, ce qui n'est pas négligeable.

Ces performances sont communes à tous les pneumatiques, mais elles sont malheureusement très souvent antinomiques l'une de l'autre. Par exemple, la réduction de la résistance au roulement, qui impacte la consommation, se fait, si on ne sait pas maîtriser la technologie, au détriment de l'adhérence sur sol mouillé, et donc de la sécurité des utilisateurs.

En revanche, chaque type d'usage – automobile, poids lourd, deux-roues, avion, engin agricole, génie civil – a des spécificités qui lui sont propres, qui se combinent à des caractéristiques d'usage et des attentes différentes suivant les climats, les types de réseau routier et les habitudes de conduite qui varient suivant les pays et les continents. Voilà pourquoi les industriels de notre secteur sont obligés de fabriquer plusieurs milliers de références différentes, ce qui se traduit par une complexité industrielle lourde. En effet, on ne peut pas produire tous les produits pour un marché donné dans un même pays.

Nous estimons que le marché mondial du pneumatique représentait en 2012 un peu moins de 190 milliards de dollars, soit environ 150 milliards d'euros.

1,4 milliard de pneumatiques pour véhicules de tourisme ont été vendus sur ce marché, dont 30 % aux constructeurs et 70 % au remplacement. 60 % de ces ventes se sont faites sur les marchés matures : Amérique du Nord, Europe de l'Ouest, Japon et Corée du Sud, même si ces marchés continuent à baisser depuis 2007.

Les pneumatiques pour poids lourds, quant à eux, représentent à peu près 30 % en valeur du marché mondial du pneumatique. 30 % seulement des ventes de ces pneumatiques ont été effectuées sur les marchés matures. Enfin, les ventes aux constructeurs de poids lourds ne représentent qu'un peu plus de 15 %.

Le marché mondial du pneumatique a connu une baisse importante suite à la crise de 2008, pour atteindre son point le plus bas en 2009 et remonter depuis. Mais cette évolution a été très contrastée suivant les zones géographiques.

Les volumes se sont réduits de manière drastique en Europe. Pour les véhicules de tourisme, la baisse a été d'un peu plus de 20 millions de pneumatiques entre 2007 et 2012 : 40 millions de baisse entre 2007 et 2009, et moins de 20 millions de croissance entre 2009 et 2012. Ce fut également le cas en Amérique du Nord, où le marché a baissé en net de 22 millions sur la même période.

Pendant cette période, le marché mondial du pneumatique de tourisme croissait en volume de 120 millions de pneumatiques, soit de 10 %. La croissance venait donc des marchés émergents : la Chine, pour près de 100 millions de pneumatiques, l'Amérique du Sud pour 23 millions et l'Inde pour 16 millions.

La même remarque vaut pour le marché mondial du pneumatique pour poids lourds. Ce marché a crû de 20 millions de pneus sur cinq ans, soit de 13 % - sur une base de départ de 157 millions – avec une baisse de 7 millions de pneumatiques vendus en Europe, une

croissance quasi nulle en Amérique du Nord, mais une croissance de 16 millions en Chine, 7 millions en Inde et 2 millions au Brésil. Pour vous donner une idée, le marché français du pneumatique pour poids lourds neufs représente, bon an mal an, un million de pneumatiques.

À moyen et long terme, nous attendons toutefois des croissances fortes et structurelles de nos marchés du pneumatique. Nous nous basons sur l'augmentation de la population mondiale et du nombre de véhicules en circulation, dont nous estimons, à l'aune d'un certain nombre d'organismes internationaux, qu'il devrait pratiquement doubler d'ici à 2030, pour passer d'un peu plus de 850 millions de véhicules – automobiles et poids lourds essentiellement – aujourd'hui, à plus d'1,5 milliard sur la planète d'ici quinze ans. Mais nous comptons essentiellement sur la croissance des pays émergents.

Revenons sur le marché européen, plus proche géographiquement de nous. Je vous ai dit qu'il connaissait une baisse durable depuis 2007, notamment dans le secteur du pneumatique poids lourds, avec une baisse d'un peu plus de 20 % mais aussi dans le secteur du pneumatique automobile, avec une baisse de plus de 10 %.

Nous en connaissons tous les raisons : ralentissement de l'activité économique sur notre continent depuis 2007, réduction de la consommation et des investissements des entreprises, ce qui se traduit par une baisse du fret routier. Les poids lourds roulent moins, les pneus s'usent moins, le cycle de remplacement de ceux-ci s'allonge, sur un marché où le remplacement représente quasiment 90 % des ventes.

La tendance est la même pour les véhicules de tourisme. Le marché du remplacement en Europe de l'Ouest représente un peu plus de 80 %. Les difficultés économiques des ménages ont entraîné une baisse du kilométrage moyen parcouru par ces derniers. En outre, ces mêmes ménages repoussent le plus tard possible le remplacement de leurs pneumatiques.

Dans des fonctions antérieures, j'ai eu le privilège de diriger la filiale britannique et j'ai pu constater que depuis 2009, plus de 50 % des pneumatiques qui sont au remplacement chez les distributeurs sont en fait dans une situation illégale : c'est-à-dire qu'il leur reste une profondeur de sculpture inférieure à la limite légale d'1,6 mm, ce qui est un symptôme important des difficultés économiques rencontrées par les ménages.

Notre pays n'échappe pas à cette tendance de fond, comme l'illustre le graphique retraçant l'évolution du marché du remplacement du pneumatique en France de 2007 à 2012 : baisse de 6 % des ventes de pneumatiques pour véhicules de tourisme sur les trois dernières années ; baisse de 13 % des ventes de pneumatiques pour poids lourds sur les cinq dernières années. Et encore s'agit-il là de ventes aux clients finaux, alors même que les manufacturiers pneumatiques ne vendent pas aux clients finaux. Ils vendent à des distributeurs qui, pour amortir l'impact de la crise, ont d'abord puisé dans leurs stocks. Cela amplifie l'effet de la crise pour les manufacturiers pneumatiques.

Mais revenons au marché mondial du pneumatique. Ces évolutions de marché s'inscrivent dans un contexte de concurrence internationale forte, voire féroce.

Les trois premiers acteurs mondiaux – le groupe japonais Bridgestone, le groupe américain Goodyear et nous-mêmes – représentaient en 2000 plus de 50 % du marché mondial du pneumatique. Ils ne représentaient plus, en 2011, que 41 % de ce même marché.

Par ailleurs, les dix premiers acteurs du marché, qui comptent plusieurs centaines de producteurs, sont passés de 83 % du marché en 2000 à 78 % en 2005 et ont perdu 13 points de parts de marché entre 2005 et 2011, pour ne plus représenter que 65 % de ce même marché.

Que s'est-il passé ? Nous avons été confrontés, notamment en Europe de l'Ouest, à une forte progression des manufacturiers non présents industriellement en Europe. Dans un premier temps, ces manufacturiers, dits du « hors pool », se sont dirigés vers l'Amérique du Nord puis, après l'introduction par les États-Unis, en 2009, de droits de douane plus élevés sur les pneus chinois, se sont réorientés vers l'Europe. Ainsi sont-ils passés, entre 2007 et 2012, de 19 % à 21 % du marché du pneumatique pour véhicules de tourisme en Europe de l'Ouest, et de 14,5 % à 17,5 % du marché du pneumatique pour poids lourds. Dans le même temps, des pays comme l'Inde ou la Chine maintenaient des barrières douanières ou des barrières non douanières – barrières réglementaires, barrières de standard, marquage spécifique sur les pneumatiques – afin de protéger leurs marchés locaux.

Pour illustrer mon propos, les manufacturiers chinois ont gagné six points de part de marché mondial entre 2007 et 2012, pour passer de 9 % à 15 % s'agissant des pneumatiques pour véhicules de tourisme, et de 29 % à 35 % s'agissant des pneumatiques pour poids lourds. Cette progression ne s'explique pas uniquement par la croissance de leur marché domestique, mais bien par l'impact de la crise économique en Europe qui a conduit les clients finaux, qu'il s'agisse des automobilistes ou des transporteurs, à privilégier de plus en plus le prix dans leur décision d'achat, au détriment des autres performances du pneu.

Dans ce contexte de concurrence féroce, de croissance des marchés émergents, de recul des marchés matures et d'évolution sans cesse plus rapide de la technologie des véhicules, la stratégie du groupe Michelin repose sur trois piliers :

Le premier est de continuer à nous démarquer de la concurrence et à fidéliser nos clients – qu'il s'agisse des constructeurs comme des utilisateurs finaux – par l'innovation. Vous le savez, nous investissons près de 600 millions d'euros chaque année dans la R&D. Nous travaillons sur les innovations « produits », mais également sur les innovations « services ». Récemment, par exemple, nous avons communiqué sur le développement d'une filiale nommée « Michelin Solutions », qui a pour vocation d'aider les transporteurs à mieux gérer leur flotte et le poste carburant, ainsi que le poste climatique. Enfin, nous avons annoncé en juin dernier que le groupe Michelin investirait d'ici à 2019 près de 200 millions d'euros dans son centre de recherche à Ladoux, près de Clermont-Ferrand.

Le deuxième pilier de notre stratégie est de nous adapter en permanence, en faisant en sorte de conserver la compétitivité de notre outil industriel. Le maître mot, pour notre groupe, est l'anticipation. Il n'est pas question pour Michelin de privilégier les pays à forte croissance au détriment de l'Europe en général, et de la France en particulier. Nous continuons à investir en Europe et en France, et nos investissements, 800 millions d'euros d'ici à 2019, seront tout à fait significatifs en proportion de ce que la France représente aujourd'hui dans notre production mondiale, c'est-à-dire moins de 10 %. Si je veux la résumer, la vision industrielle du groupe est d'avoir un outil productif bien réparti dans toutes les zones géographiques, pour accompagner le troisième pilier de notre stratégie.

Ce troisième pilier est de dynamiser notre croissance, c'est-à-dire d'être là où il y a des marchés en développement, et de tirer parti de cette croissance pour tirer celle du groupe.

En résumé, la stratégie de Michelin consiste à viser une croissance forte et diversifiée, à la fois en valorisant notre offre dans les marchés matures et en accélérant la conquête de nouveaux marchés.

Pour terminer ce propos liminaire, madame la présidente, madame la rapporteure, mesdames, messieurs, je me propose de mettre un rapide coup de projecteur sur le marché du pneumatique agricole – puisque je crois que cette production préoccupe plus particulièrement votre commission.

Le marché du pneumatique agricole est un marché en croissance structurelle, du fait de la croissance de la population mondiale – aujourd’hui de 7 milliards d’habitants, elle devrait passer à 10 milliards en 2050 – et du fait de l’évolution des modes de consommation alimentaire. C’est un marché beaucoup plus petit que les deux autres marchés que j’ai évoqués devant vous, puisqu’il représente 6 millions de pneumatiques agricoles au niveau mondial, dont 70 % en Europe. Mais c’est un marché qui croît aujourd’hui principalement aux États-Unis et au Brésil.

Les constructeurs d’engins agricoles – les groupes John Deere, Case New Holland, pour citer les deux principaux – sont clients des fabricants de pneumatiques agricoles pour à peu près un tiers du marché. Le secteur du remplacement représente les deux autres tiers du marché, dont les clients finaux sont les agriculteurs. Ces derniers sont de deux grands types : les grands céréaliers et les clients traditionnels.

Les grands céréaliers, dont les exploitations, fortement mécanisées, dépassent en général les 250 hectares, sont attentifs aux arguments de performance du pneumatique agricole, et à la contribution de celui-ci à la rentabilité de leur exploitation. C’est un marché sensible aux produits innovants et à haute technologie. Nous sommes fortement présents sur ce marché qui, vous l’aurez compris, est davantage situé en Amérique du Nord, Russie, Chine et Brésil qu’en Europe. Ensuite, les clients traditionnels, par exemple ceux de la polyculture et de l’élevage, sont d’abord sensibles aux arguments de prix. C’est aujourd’hui la majeure partie du marché européen.

Le marché du pneumatique agricole, comme l’agriculture, est un marché saisonnier, entre la période des semailles et la période des récoltes, soumis aux aléas climatiques et à la situation économique des clients. Il est donc sujet à de très fortes fluctuations.

Les difficultés de ce marché ont amené tous les grands manufacturiers à quitter l’Europe, à l’exception de notre groupe. Le groupe Pirelli a vendu son activité de pneumatiques agricoles au Suédois Trelleborg au début des années 2000, et le groupe Continental a vendu son activité au Tchèque Mitas. Hors d’Europe, le groupe Goodyear a vendu son activité de pneumatique agricole en Amérique du Nord et en Amérique du Sud au groupe Titan.

Nous constatons aussi, sur le schéma retraçant l’évolution des parts de marché des différents acteurs en Europe de l’Ouest, une progression très rapide des producteurs indiens : en particulier les groupes BKT et Alliance, qui ont pris une part très importante des marchés mondiaux et européens, essentiellement sur la base des prix. Ainsi, le groupe BKT, qui ne représentait rien du marché européen en 2003, représente 12 % de ce marché en 2012 ; et le groupe Alliance en représente aujourd’hui 8 %. Dans le même temps, leur marché domestique reste protégé par des barrières douanières et des barrières non tarifaires.

À l'heure actuelle, le groupe Michelin possède, au travers de ses différentes marques, 22 % du marché européen du pneumatique agricole. C'est le seul grand groupe mondial qui reste présent et qui produit en France. Les autres groupes sont aujourd'hui des acteurs des pays émergents, essentiellement compétitifs sur les prix.

Tels sont les principaux éléments que je souhaitais partager avec vous dans mon propos liminaire. Je suis à votre disposition pour répondre à vos questions.

Mme Pascale Boistard, rapporteure. Monsieur le directeur, je souhaite revenir sur le marché du pneumatique agricole qui, de fait, nous intéresse particulièrement. Nous avons entendu que la production et la vente de tracteurs de certaines entreprises comme Massey-Ferguson, par exemple, augmentaient fortement. Y voyez-vous une perspective intéressante pour ce marché, qu'il s'agisse du premier équipement ou du remplacement ?

M. Éric Le Corre. Nous nous attendons en effet à une croissance de ce marché au niveau mondial. Mais en Europe, nous sommes plus prudents.

Comme je vous l'ai dit, ce marché est essentiellement délimité par la taille des exploitations et par les caractéristiques « prix » du marché. Certes, nous intervenons pour le premier équipement. Mais lorsqu'une exploitation agricole investit dans un équipement agricole, elle le conserve plusieurs années, voire plusieurs dizaines d'années. En outre, il me semble, sans être un spécialiste, que la durée moyenne d'un pneumatique sur un engin agricole en Europe est de six ou sept ans. Donc, sauf à avoir une croissance forte de l'agriculture en Europe de l'Ouest, nous pensons que ce marché connaîtra des progressions équivalentes à celle des marchés matures dans le domaine du pneumatique en général, c'est-à-dire peut-être 1 % à 2 % l'an, mais guère plus.

Mme la rapporteure. Au cours de différentes auditions, on nous a dit que les années 2008 et 2009 avaient été très difficiles pour le secteur du pneumatique. Quelles sont les mesures avez-vous dû prendre pour surmonter cette période difficile ?

M. Éric Le Corre. En 2008-2009, le groupe Michelin, comme la plupart des grands groupes industriels confrontés aux difficultés de ces marchés en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, a pris un certain nombre de mesures de ralentissement de ses investissements et de maîtrise de ses stocks, c'est-à-dire de ralentissement de sa production. Notre président de l'époque, M. Michel Rollier, soulignait alors qu'une journée de stock représentait 30 millions d'euros de cash consommés – comme une somme dépensée par l'entreprise sans la rentrée de trésorerie correspondante.

Nous avons ralenti les usines, mais en évitant tout licenciement. Nous avons privilégié les solutions à notre disposition. Nous avons recouru au chômage technique quand il existait dans certains pays comme en France, en Allemagne ou en Italie – où il est financé par l'industrie. Aux États-Unis, où j'étais alors en poste, nous avons fait le choix de nous séparer de tous nos sous-traitants et de donner la priorité au maintien dans l'emploi de nos équipes. Nous avons même décidé – ce qui avait été validé par la direction générale du groupe – que nous ne descendrions pas en dessous d'un certain nombre d'heures par semaine, quitte à occuper les salariés à couper l'herbe ou à repeindre les usines. J'ajoute qu'à l'époque, l'encadrement du groupe a également contribué à des réductions de rémunérations, afin que l'effort soit partagé par tous.

Par ailleurs, je vous ai dit que le groupe Michelin était présent à la fois dans les marchés matures et émergents. Sa stratégie consiste aussi bien à accompagner la réalité des marchés matures, qui sont très importants en taille, qu'à dynamiser notre croissance en étant présents sur les marchés émergents. L'expérience a en effet montré, que ce soit en 2008-2009, au début des années 2000 ou au début des années 1990, après la première guerre du Golfe, qu'il était très rare que les trois grandes zones économiques du monde soient en crise en même temps. En l'occurrence, en 2008-2009, la crise a frappé l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Ouest, mais les marchés émergents ont continué à tirer la croissance. Aujourd'hui, l'Amérique du Nord est repartie, les marchés émergents tirent la croissance, pendant que l'Europe de l'Ouest souffre ; mais notre stratégie permet de le compenser en partie.

Mme la rapporteure. En France, avez-vous dû procéder, à cette période-là ou auparavant, à une réorganisation du temps du travail dans vos usines, par exemple en instaurant les 4x8 ?

M. Éric Le Corre. Je ne serais pas capable de répondre à cette question. Je vous apporterai la réponse par écrit, si vous le souhaitez. Je ne crois pas que nous ayons modifié la durée du temps de travail ou le mode de fonctionnement des usines. Malgré tout, je sais que les usines françaises fonctionnent depuis longtemps en 3x8. D'autres pays fonctionnent sur d'autres modèles : le Royaume-Uni, il y a quelques années, fonctionnait sur 2x12. L'Amérique du Nord fonctionne sur 2x12, soit deux équipes de douze heures, avec une adaptation des principes de rotation, pour faire en sorte que les salariés ne dépassent pas une certaine durée de travail.

Mme Barbara Pompili. Lors des auditions, nous avons appris que le transport des pneus avait une certaine importance et qu'il intervenait dans leur prix. De votre côté, vous nous avez dit que les manufacturiers indiens faisaient venir leurs pneus jusqu'en Europe. Jusqu'à quel point cette « migration » des pneus est-elle soutenable d'un point de vue économique ?

M. Éric Le Corre. Tout d'abord, comme on l'a vu au moment de la crise de 2008-2009, il est possible que des bateaux, qui partent d'Europe de l'Ouest ou d'Amérique du Nord vers l'Asie du Sud-Est, reviennent à vide. Pour l'éviter, les armateurs maritimes sont prêts à prendre du fret à des tarifs tout à fait concurrentiels.

Ensuite, je vous ai parlé de la complexité industrielle de notre industrie. Le pneu A n'est pas le pneu B, et même pour quelqu'un d'un groupe comme le mien, il est parfois difficile de faire la différence entre eux. Reste qu'il y a deux références. Il n'est donc pas possible de produire tous les pneus, pour un même pays, dans ce même pays. Cela nous oblige à jongler entre une organisation industrielle fortement mondialisée ou globalisée, et des marchés nationaux. On cite souvent en interne le fait que 80 % des pneumatiques vendus par le groupe Michelin dans un pays sont importés d'un autre pays dans lequel le groupe produit, et que 80 % des pneumatiques produits dans un pays sont exportés vers un autre pays, tout simplement parce que nous ne pouvons pas tout produire au même endroit.

Enfin, il y a un point d'équilibre à trouver. Quand des manufacturiers du Sud-Est asiatique ont fortement investi dans des usines de grande capacité dans leur pays mais n'ont pas encore, sur leur marché domestique, de quoi écouler leur production, alimenter ou approvisionner le marché européen ne représente finalement pour eux qu'un coût marginal.

Autrement dit, le gain sera de toute façon supérieur au coût que représenterait le fait de ne pas pouvoir produire malgré les investissements engagés.

M. Jean-Louis Bricout. Pour affronter les fluctuations du marché, pensez-vous que le passage aux 4x8 soit nécessaire ? Avez-vous évoqué la question ? Le passage aux 4x8 chez Goodyear a constitué un point de rupture, notamment dans le dialogue social.

Ensuite, quel regard portez-vous sur l'annonce de Titan d'envisager son installation en Picardie ? S'agissant du pneumatique agricole, quelle est votre stratégie, en France ou en Europe, que ce soit au niveau industriel ou au niveau de la R & D ?

Enfin, vous nous avez dit qu'il y avait deux marchés dans l'agrire : l'un, sensible à la valeur ajoutée, qui concerne surtout l'Amérique du Nord ; l'autre, sensible aux prix, qui concerne l'Europe. Comment vous positionnez-vous sur ces marchés ?

M. Éric Le Corre. Je vais essayer de répondre à vos questions, en rappelant que le groupe Michelin, déontologiquement, ne saurait pas commenter ou se prononcer sur ce que fait l'un de ses concurrents. Je peux simplement essayer de vous dire ce que nous faisons chez nous.

Je ne crois pas que le passage aux 4x8 – mais je vérifierai – ait été évoqué par le groupe. Notre organisation du travail nous est propre. Chaque acteur s'organise en fonction des réalités de son marché, des réalités du marché du travail et du dialogue avec son personnel au travers des instances représentatives du personnel.

Je ne crois pas non plus que l'on puisse tirer d'enseignements de ce que fait un acteur par rapport à un autre. En tout cas, je ne me le permettrais pas.

En revanche, lorsque j'ai parlé de l'évolution du marché agricole mondial, j'ai souligné la croissance des acteurs des pays émergents qui, ayant construit des usines chez eux, viennent vendre leurs produits en Europe. Comme je vous l'ai dit également, nous sommes aujourd'hui le seul acteur à produire des pneus agricoles en France dans notre usine de Troyes. Nous avons par ailleurs deux autres usines en Europe : une en Espagne à Valladolid, et une autre en Pologne à Olsztyn. Ces trois usines de pneumatiques agricoles du groupe alimentent l'ensemble de notre marché mondial.

Mais, pour vous donner des éléments de comparaison, le groupe BKT a trois usines de pneumatiques agricoles en Inde, qui produisent entre 25 000 et 40 000 tonnes par an. L'usine de Troyes en produit 40 000. Le groupe BKT est en train d'en construire une quatrième. Et le groupe Alliance, qui est également indien, démarre ce mois-ci la construction d'une usine agricole de 55 000 tonnes, qui ne va pas alimenter le marché indien, mais très probablement le marché européen. En effet, les pneus qui sortent de ces usines ne sont pas des produits de très haute technologie et sont essentiellement basés sur le prix.

Le groupe Michelin vise plutôt le marché des grands céréaliers et des produits à forte technologie. C'est ainsi qu'il y a quelques années, nous avons introduit la technologie Ultraflex, qui consiste à réduire la pression dans le pneumatique, et permet donc d'accroître la surface de contact au sol tout en réduisant le compactage des sols. On peut ainsi améliorer le rendement à l'hectare de 1,5 %, ce qui n'est pas négligeable pour un céréalier. Mais ce type de produit a un coût, parce qu'il suppose des investissements et de la R & D.

M. Jean-Louis Bricout. Ma dernière question concerne le dialogue social dans votre entreprise. Est-ce que le dossier Goodyear a eu des conséquences sur la qualité du dialogue social chez Michelin ? A-t-il suscité des inquiétudes ? En effet, les difficultés de Goodyear sont liées au marché, et vous êtes également concernés par le marché et ses fluctuations.

M. Éric Le Corre. Notre président a souligné sa volonté d'améliorer le dialogue social dans le groupe. Mais ce dialogue social existe depuis de nombreuses années, voire de nombreuses décennies, non seulement en France, mais encore dans tous les pays du monde. J'ai pu m'en rendre compte lorsque je dirigeais la filiale britannique.

Ce dialogue social doit être permanent. Il convient de partager très régulièrement avec les acteurs de l'entreprise la situation de l'entreprise, celle des marchés, celle de l'emploi, celle des concurrents, ce qui se passe dans d'autres pays. Et ce que nous partageons d'ailleurs avec les instances représentatives du personnel au sein de notre groupe, en France et ailleurs, nous le partageons également, dans chacun des pays du monde où nous opérons, avec les autorités, qu'il s'agisse des autorités gouvernementales, des autorités locales, des élus territoriaux ou des municipalités. Le fait d'avoir un dialogue permanent, qui a ses règles, qui connaît parfois des tensions, permet de travailler en connaissance de cause et d'agir de manière plus concertée lorsqu'une difficulté se présente.

Au niveau européen, le comité européen d'entreprise du groupe se réunit deux fois par an. Il réunit les représentants des organisations syndicales des différents pays dans lesquels nous sommes présents industriellement. C'est une instance de dialogue avec la direction. Les membres de ce comité européen d'entreprise se rendent par ailleurs très régulièrement dans d'autres pays du groupe voir comment nous fonctionnons, pour en tirer des enseignements et s'assurer qu'il n'y a pas, ici et là, deux poids deux mesures.

M. Laurent Baumel. Monsieur le directeur, je voudrais revenir sur la concurrence chinoise. J'ai retenu que les manufacturiers chinois avaient gagné six points de parts de marché, passant de 29 % à 35 % des ventes de pneumatiques agricoles. Cette progression s'explique par un coût du travail plus bas, et donc des prix plus attractifs. Si elle reste contenue, c'est sans doute en raison, notamment, de la qualité des produits de leurs concurrents. Plus généralement, pouvons-nous espérer continuer à endiguer la progression des produits asiatiques ?

Par ailleurs, je suis député de la quatrième circonscription d'Indre-et-Loire, dans laquelle se trouve la ville de Joué-lès-Tours, où vous êtes en train de réduire fortement l'activité de production des pneumatiques poids lourds. 730 emplois sont menacés. Cela m'a conduit à rencontrer M. Sénard au siège de Boulogne-Billancourt. À cette occasion, nous avons évoqué l'échec commercial d'une technologie spécifique aux pneus poids lourds, qui avait été envisagée sur ce site. Peut-être était-ce le pneu radial ? Quoi qu'il en soit, cet échec était lié, selon le président, au fait que la réglementation européenne était inadaptée au marché nord-américain. Cela m'amène à vous poser cette question : quel est l'impact de la réglementation européenne sur les parts de marché, en Europe, en France et dans le monde ?

Mme la rapporteure. Monsieur le directeur, vous avez dit que les opérateurs indiens et chinois se développaient et commençaient à pénétrer sérieusement le marché européen. Nous avons auditionné des représentants du Syndicat national du caoutchouc et des polymères – SNCP. Selon vous, l'Europe est-elle suffisamment armée pour réguler l'entrée de ces opérateurs sur notre marché européen ? Pensez-vous être victimes d'une concurrence un peu déloyale, même si vous avez précisé que ce sont des pneus dont la technologie est moins

élevée que ceux que vous produisez ? En situation de crise, les gens se tournent vers ces pneus par manque de moyens.

Ensuite, les représentants du SNCP nous ont dit avoir constaté que des pneus qui ne correspondaient pas à la législation européenne commençaient à arriver sur le continent. Ils s'interrogeaient avec inquiétude sur la capacité de l'Europe à contrôler à ses frontières des produits qui ne seraient pas conformes et pourraient avoir des conséquences assez graves, notamment sur la sécurité de ceux qui pourraient en équiper leurs véhicules. Estimez-vous que toutes les précautions sont prises ?

M. Éric Le Corre. Les pneumatiques qui sont fabriqués en Europe et exportés en Inde paient aujourd'hui à leur arrivée dans ce pays des droits de douane de 10 %, auxquels viennent s'ajouter un ensemble de taxes additionnelles, qui représentent 17 % de la valeur de ces pneumatiques. À cela s'ajoute le fait que l'administration a mis en place des réglementations et des standards particuliers. J'ai évoqué tout à l'heure le marquage des pneumatiques ; or apposer un marquage supplémentaire sur le flanc d'un pneumatique impose de refaire des moules, dont le coût est loin d'être négligeable. Nous devons donc faire face aussi bien à des barrières douanières qu'à des barrières non douanières.

Dans le même temps, en vertu des accords qui ont été conclus entre l'Union européenne et la République indienne, les pneumatiques fabriqués en Inde et importés en Europe le sont en franchise de droits de douane. En effet, l'Inde bénéficie du statut privilégié que constitue le système de préférences généralisées (SPG) de l'Union européenne.

Monsieur Baumel, vous avez évoqué le pneu radial. Michelin a inventé en 1946 la technologie radiale, qui a fait la fortune et la croissance de notre groupe dans les cinquante et soixante dernières années. Sans entrer dans le détail, je peux vous dire que cette technologie permet de distinguer la performance de la bande de roulement – et donc d'avoir le maximum de contact au sol – de la fonction des flancs du pneumatique, qui est essentiellement d'amortir les chocs et de dissiper l'énergie et la chaleur.

En Inde, le marché du poids lourd n'est pas radialisé. L'Inde a lancé un très grand programme de développement routier. Or la technologie conventionnelle du pneu bias, c'est-à-dire à carcasse diagonale, n'est pas adaptée à des poids lourds qui roulent vite et chargés : les pneus finissent par éclater. C'est ce qui s'est passé en Chine lorsqu'elle a commencé à développer son réseau routier.

Pour attaquer ce marché agricole, nous devons être présents industriellement. Mais comme nous n'avons pas de base industrielle en Inde, nous produisons en Europe et nous exportons vers ce marché, et nous sommes soumis à ces droits de douane.

Cela m'amène à vous parler de la réglementation européenne. Les problèmes que vous évoquiez sont liés à la technologie dite du « X One ». Aujourd'hui un poids lourd américain a 12 pneus. Un poids lourd européen en a 18 – avec des pneus jumelés sur les essieux porteurs. Cette technologie américaine permet de remplacer ces deux pneus par un seul pneumatique, et ce faisant, de limiter l'impact du véhicule sur la route et sur l'environnement. Mais pour que cette technologie soit utilisée en Europe, il faut qu'une réglementation autorise les constructeurs de poids lourds et les utilisateurs à mettre ce pneu sur leurs véhicules et autorise les poids lourds ainsi équipés à circuler d'un pays à un autre. Or, jusqu'à présent, un certain nombre d'États n'ont pas accepté la mise en place de pneumatiques de ce type. Nous n'avons donc pas pu développer cette technologie en Europe, alors que, depuis dix ans, elle nous

assure un leadership très significatif en Amérique du Nord et contribue par ailleurs très fortement à la réduction de la consommation des poids lourds.

Monsieur Baumel, nous espérons en effet que le marché du pneumatique poids lourd se développera au niveau mondial. Les pays aujourd'hui émergents vont, demain, s'approcher de la maturité, avec des réseaux routiers plus étendus et des véhicules et donc des pneumatiques de haute technologie. Cela permettra à un groupe comme le nôtre de développer un leadership sur ces marchés et de continuer de faire de la France une base exportatrice de ces pneumatiques vers d'autres pays. Simplement, compte tenu des coûts de production et de la réalité de notre outil industriel, il est important que nous soyons capables d'agir de manière compétitive pour exporter ces produits vers des pays où les prix de vente sont inférieurs à ce qu'ils sont sur les marchés matures.

Enfin, madame la rapporteure, je pense que le SNCP faisait référence à la démarche volontaire engagée par l'industrie pneumatique dans les années 2000, consistant à éliminer des pneumatiques certains types d'huiles aromatiques, considérées comme cancérigènes, et à les remplacer par d'autres huiles, qui améliorent les performances du pneumatique – notamment son adhérence sur sol mouillé.

L'industrie a trouvé des solutions techniques et l'Europe a mis en place une réglementation. Malheureusement, les États membres, qui sont chargés de veiller à l'application de cette réglementation, n'ont pas les moyens, ou la volonté, de la faire respecter.

En 2011, au travers de l'Association des manufacturiers pneumatiques européens, l'ETRMA, basée à Bruxelles, nous avons procédé à un certain nombre de tests sur les marchés. Nous avons acheté des pneumatiques à l'aveugle et nous les avons fait tester par des laboratoires indépendants. Il y a eu deux campagnes de tests, réalisés sur une centaine de pneumatiques tourisme et de pneumatiques poids lourd. Il en est ressorti qu'à peu près 10 % des pneumatiques testés – donc, peut-on le supposer, 10 % des pneumatiques vendus en Europe – ne respectaient pas la réglementation. Malheureusement, il n'appartient pas aux acteurs de l'industrie de faire respecter cette réglementation. L'industrie pneumatique européenne peut seulement mener collectivement un travail de lobbying, au sens noble du terme, et alerter les autorités des différents pays sur certaines lacunes. Aujourd'hui les gouvernements allemand, français et britannique nous ont dit qu'ils entendaient bien faire respecter cette réglementation. Mais – et cela dépasse largement les problématiques du groupe Michelin et de l'industrie pneumatique – encore faut-il qu'ils aient les moyens de le faire. Et ce n'est à l'évidence pas leur priorité.

Mme Isabelle Le Callenec, présidente. Monsieur le président, vous nous avez décrit un marché soumis à une concurrence féroce. Nous sommes des législateurs. Comment souhaiteriez voir évoluer l'environnement juridique, fiscal et réglementaire qui pèse sur l'industrie de fabrication du pneu, sachant que notre objectif à tous est de maintenir, voire de développer une production en France ? Quels conseils pourriez-vous nous donner ?

Ensuite, vous nous avez dit qu'un comité d'entreprise européen de votre groupe se tenait deux fois par an. Avez-vous observé une différence d'approche entre les organisations syndicales, notamment d'un pays à l'autre ?

M. Éric Le Corre. Premièrement, que pourrait faire le législateur, face à cette concurrence féroce ? Avant de mettre en place de nouvelles réglementations, il faudrait faire

en sorte que les réglementations qui ont été adoptées soient effectivement respectées par l'ensemble des acteurs. Prenons l'exemple des huiles aromatiques : l'industrie pneumatique a investi au niveau mondial près de 350 millions pour s'adapter ; le groupe Michelin, pour sa part, en a investi plus d'une centaine. Malheureusement, ce n'est pas le cas de tous les acteurs, notamment de ceux du Sud-Est asiatique. Pour autant, le fait d'avoir mené cette campagne de tests et d'en avoir publié les résultats a fini par porter ses fruits. En effet, un acteur chinois important a annoncé qu'il allait cesser d'importer en Europe, investir et y revenir avec la ferme intention de concurrencer les autres acteurs.

De fait, ce qui est important pour les acteurs d'une industrie, quelle qu'elle soit, c'est que tout le monde soit sur le même pied d'égalité. Après, chacun concourt, sur la base de ses mérites propres, de la qualité de ses produits et de ce qu'ils apportent. Et heureusement, tous les clients ne basent pas leur décision d'achat uniquement sur le prix des produits.

Cela va bien au-delà des réglementations techniques sur le pneumatique. Prenons le prix de l'énergie. En France, il est relativement bas. En revanche, au Royaume-Uni, il est parmi les plus élevés d'Europe et parmi les plus élevés du groupe au niveau mondial. Lorsque j'y dirigeais la filiale du groupe, j'ai tenté très d'alerter le gouvernement britannique, comme le gouvernement écossais et d'Irlande du Nord, sur cette problématique. Encore une fois, si tout le monde concourt sur la base d'un jeu de règles commun à tous, la concurrence peut s'exercer dans des conditions normales. Ce n'est pas le cas lorsque, de par notre présence sur un continent, nous sommes soumis à règles qui ne s'appliquent pas à nos concurrents. Cela dit, la première des choses serait déjà de faire respecter la réglementation existante.

Deuxièmement, je ne participe pas au comité européen d'entreprise. En conséquence, je ne peux pas vous donner un témoignage de première main. Je peux malgré tout vous indiquer qu'il réunit effectivement autour de la table des représentants des organisations syndicales des différents pays européens dans lesquels nous produisons : représentants syndicaux britanniques, français, allemands, espagnols, hongrois, polonais, italiens. Nous avons constaté que la capacité à échanger très régulièrement, avec des points de vue différents, des cultures de dialogue social différentes selon les pays compte tenu de l'histoire, des règles et des habitudes de tout un chacun, est une source d'enrichissement et de progrès. M. Sénard, notre président, souhaite développer et faire vivre cette forme de dialogue. En fin de compte, que nous soyons en France, en Allemagne, aux États-Unis, en Chine, en Inde ou au Brésil, nous sommes d'abord et avant tout des Michelin et nous travaillons dans la même marque, dans le même sens. C'est ce qui est important.

Mme Isabelle Le Callenec, présidente. Merci, monsieur le directeur.

L'audition prend fin à dix-sept heures quarante-cinq.

Membres présents ou excusés

Commission d'enquête relative aux causes du projet de fermeture de l'usine Goodyear d'Amiens-Nord, et à ses conséquences économiques, sociales et environnementales et aux enseignements liés au caractère représentatif qu'on peut tirer de ce cas

Réunion du mercredi 23 octobre 2013 à 16 h 30

Présents. - M. Laurent Baumel, Mme Pascale Boistard, M. Jean-Louis Bricout, Mme Isabelle Le Callennec, Mme Barbara Pompili, Mme Clotilde Valter