



– 23 novembre 2015 -

**Intervenant : Jean-Dominique Senard
Président du groupe Michelin**

**Thème : Quelle est la stratégie internationale
du groupe Michelin ?**

Monsieur le Président et grand témoin de ce soir,
Monsieur le Ministre,
Amiral,
Mon Général,
Monsieur le Directeur Général,
Madame et Monsieur le Directeur des Ressources Humaines,
Chers Amis,
Bonsoir.

Merci à tous de votre présence à notre dîner-débat d'automne du cercle Humania qui est lui-même dans sa dixième saison et reçoit chaque année plus de six cents DRH.

Je rappelle pour ceux qui nous rejoignent que le cercle Humania est un lieu d'échanges et de réflexions pour les DRH des grandes organisations privées et publiques. Nous souhaitons par la teneur des interventions et des questions/réponses qu'à l'issue de chaque soirée vous en sortiez différents. Et croyez-moi, ce soir, avec la qualité des participants que vous êtes, je vous le garantis.

Autre information : Vous avez pu remarquer que nous avons toujours deux partenaires prestigieux pour 2015 : l'Apec qui est leader sur le marché du recrutement et expert de la gestion des compétences pour les cadres avec Bertrand Hébert, directeur général adjoint et Anne Dufresne, directeur de la communication sans oublier la partie émérite des collaborateurs des services aux cadres, pour la cinquième année et



Kurt Salmon avec Vincent Chaudel, Directeur de la communication, entouré de la partie non moins émérite de l'équipe RH & Management et ce, pour la sixième année.

Un grand merci à nos deux partenaires et merci à ceux d'entre vous qui contribuent aujourd'hui ou contribueront demain à dynamiser ces partenariats comme les années précédentes, éléments clés pour faire vivre le cercle.

Voilà, la page de la réclame « gratuite » est faite !

Suite à ces prolégomènes, nous accueillons pour ce soixantième dîner-débat et pour la première fois cette année, un haut dirigeant d'un grand groupe international du CAC 40. Ce soir, nous avons l'honneur d'accueillir une personnalité qui a une « volonté de fer » et « qui ne bouge pas dans le vent » selon son entourage professionnel. Accueillons, donc, sous le spi de son immense voilier, Jean-Dominique Senard.

Selon les us et coutumes du cercle, je vais me faire un doux plaisir de vous le présenter !!! dans quelques instants.

Pour mémoire, Monsieur le Président, votre intervention est attendue sur le thème : « Quelle est la stratégie internationale du groupe Michelin ? » Je reviendrai tout à l'heure sur ce qui nous questionne quant à cette phrase d'accroche librement proposée pour votre intervention.

Comme d'habitude lors de nos soirées et vous l'avez volontiers accepté, votre intervention sera suivie de nombreuses questions – non préparées – notamment sur le management d'un grand groupe mondial, l'impact du digital dans les usines, votre avis sur notre droit du travail que vous qualifiez de « complexe et d'un autre âge » et que vous voulez corriger.

Mais avant d'aborder le thème de ce soir, Jean-Dominique Senard, je commencerai par un bref historique de votre parcours en y adjoignant quelques anecdotes piquantes et singularités avouées.

Tout d'abord, vous êtes né le 7 mars 1953, dans une ville où les moines en 1140 établissent un bac qui permettait le passage de la Seine et qui favorisa la formation du village autour de leur ancienne ferme de Nully. C'est un lieu de passage entre Paris et la Normandie. Autres indices : l'apothicaire Antoine Parmentier tentera les premières cultures de la pomme de terre dans la plaine des Sablons et la commune a le privilège d'accueillir dès la fin du XIX^e siècle une des activités les plus florissantes du moment : la parfumerie. Vous avez tous reconnu la ville de Neuilly-sur-Seine.

Issu d'une famille qui mélange par votre mère, la noblesse du sud-est et par votre père, le monde de la diplomatie, vos parents donneront naissance à une fille aînée, Anne et deux garçons avec Olivier et vous-même. Le début de votre enfance se déroule d'abord au cours Hattemer pour les petites classes comme le firent Jean d'Ormesson et Jean-Paul Sartre puis au collège Sainte-Croix à Neuilly.

Votre père étant nommé en poste au Caire, vous y êtes à l'âge de 13 ans et côtoyez le canal de Suez que vous qualifiez d'endroit particulier où deux mondes se raccrochent. Pendant un an, vous serez scolarisé dans ce qui pourrait être appelé le lycée Français du Caire. Vous vivez presque en direct la guerre des six jours et êtes rapatrié par bateau via le port d'Alexandrie, vos parents restant sur place.

De retour d'Egypte, vous retrouvez vos camarades écoliers à Sainte-Croix des Neiges d'Abondance en Haute Savoie, qui vous accueillent alors que vous avez 15 ans environ. Leurs préoccupations étaient plus en rapport avec le football ou le sport que les conflits du moyen orient, vous souvenez-vous ? Mais, ce vécu vous a donné l'envie du goût des affaires publiques internationales.

Vous y retrouverez le jeune Christophe de Margerie qui connut comme vous ce pensionnat et ce, dans les classes des plus grands vu votre petite différence d'âge. Vous y passerez votre bac Math Elem. Vous intégrerez ensuite une prépa pour les grandes écoles et ferez ainsi connaissance d'Henri de Castries.

Puis vint le 13 septembre 1974, un vendredi 13, votre père qui est ambassadeur à La Haye est la cible d'une prise d'otage menée par le terroriste Carlos. A 21 ans, vous apprenez par surprise, au moment où vous rentrez de vacances, qu'un autre terroriste japonais, durant cinq jours, tient votre père en joue. Votre paternel a servi d'échange sur l'aéroport de Schipol au Pays Bas. Anecdote : Votre père a refusé de sortir de l'ambassade, les mains en l'air car cela ne se fait de la part d'un représentant de la France. Les terroristes ont accepté qu'il sorte les bras derrière le dos.

Votre vie d'étudiant se réalise en Ile de France avec l'intégration d'HEC (promotion 1976) et la faculté de droit de Paris qui vous permettra d'être titulaire d'une maîtrise de droit.

Suivra la connaissance de la ville d'Orléans qui sera la cité de votre service militaire. Vous êtes officier du 2^{ème} régiment de hussards, chef du 3^{ème} peloton du 2^{ème} escadron.

Le hussard deviendra capitaine d'industrie qui a fait l'essentiel de son début de carrière avec des responsabilités sensibles, dans les directions financières de grands groupes en commençant à 26 ans chez Total comme responsable des financements puis à 34 ans chez Saint-Gobain pour les mêmes responsabilités mais terminant à 42 ans comme directeur financier de la délégation générale pour l'Allemagne et l'Europe centrale.

Suivra Pechiney où vous avez dirigé notamment la division aluminium primaire. En effet, à 43 ans, « l'épreuve humaine la plus dure de ma carrière » vous attend quand le canadien Alcan a lancé une OPA hostile et brutale sur le groupe sidérurgiste en 2004.

La fusion des deux ensembles vous est confiée avec la volonté de sauver le maximum d'emplois. « J'ai passé une année à m'occuper des personnes, à me préoccuper de leur avenir, à défendre la technologie Pechiney » et vous avez fait votre « devoir d'état », dites-vous. Vous

avez démissionné cinq fois essentiellement sur des questions de principe et chaque fois, on vous rattrapait sauf la cinquième. En effet, l'encre des accords signés à peine sèche, l'annonce de votre départ par vous-même suit.

Trois semaines après, un coup de fil dont le souvenir vous reste gravé, provient d'Edouard Michelin en personne. « J'ai cru à une blague » formulez-vous. Les deux hommes qui ne se connaissent pas du tout, se rencontrent quelques heures et se découvrent des points communs. Rappelez pendant vos vacances par l'héritier, encore sous la tente dans un coin perdu d'Afrique du Sud entouré de zèbres, le Swaziland tant promis à votre femme va être un peu écourté. L'accord se concrétise en mars 2005, pour être directeur financier et ce, sur une simple parole téléphonique !!, relatez-vous.

La suite de votre épopée chez Bibendum est connue avec le décès accidentel lors d'une sortie de pêche en Bretagne d'Edouard Michelin, un an plus tard, qui vous propulse comme co-gérant en mai 2007. Le 13 mai 2011, votre nomination comme Associé Commandité Gérant du groupe aux côtés de Michel Rollier est votée.

Pour une fois, c'est un noble qui fait la révolution ! Le 11 mai 2012, Jean-Dominique Senard, vous êtes devenu le premier président de Michelin non issu de la famille fondatrice.

Vos premières décisions comme gérant furent tant l'organisation d'une kermesse géante aux Carmes, le siège historique du groupe, avec les jeux et les grillades pour près de 2 000 salariés et leur famille !! Une ambiance inhabituelle dans ce temple de l'industrie réputée austère. Vous souhaitiez le rendre plus convivial en y faisant pousser des arbres et en y installant des abris en bois permettant le travail en Wi-Fi à l'extérieur ? Il deviendra le Campus.

Plus sérieusement, votre intention de rencontrer tous les syndicats tranche avec le passé, car aucun gérant ne l'avait jamais fait et de surcroît, un représentant syndical entre au conseil de surveillance du groupe. Si le style change, assurément, l'esprit demeure.



Mais n'oublions pas de vous présenter notre grande satisfaction de vous compter parmi nous car ce groupe international vous oblige à passer un tiers de votre temps à l'étranger.

Rappel d'un moment en 2013 dont vous êtes fier : Vous posez la première pierre du futur centre mondial d'innovation du groupe, baptisé Urbalad, à Ladoux.

Jean-Dominique Senard, voilà un parcours exceptionnel de celui qui en prenant les commandes de Michelin en 2012, a une feuille de route ambitieuse qui comprend : améliorer la compétitivité de 30%, réduire les coûts de 1 milliard d'euros et poursuivre le développement dans les pays émergents.

Votre auditoire a besoin de votre talentueux magister, de votre ton résolu ainsi que de votre sens de la communication pour décliner le thème de la soirée : « Quelle est la stratégie internationale du groupe Michelin ? »

Pour mémoire voilà un groupe qui réalise près de 20 milliards d'euros (19,5 en 2014) de ventes nettes avec un résultat de plus de 1 milliard avec une marge opérationnelle de 11,1 %.

Dans les quinze ans qui viennent, les leaders auront des usines réparties partout dans les grands marchés ? Michelin est-il dans cette configuration ?

Votre politique internationale axe la gouvernance du groupe autour :

- du développement responsable et du dialogue social pour accompagner le process de mutation industrielle,
- de la compétitivité de la production et des ventes pour répondre à la globalisation de l'économie
- et de la valorisation de l'apprentissage pour attirer les jeunes vers des emplois en apparence moins attractifs.

Où vous situez-vous en fin 2015 ? et avez-vous transformé le pneumaticien en fournisseur de mobilité ?

Alors, Jean-Dominique Senard, fort de ces constats et d'autres que vous allez nous soumettre, une question additionnelle, svp, en rapport avec les DRH que vous avez devant vous ce soir.

Je ne vous parlerai pas des fameux licenciements « boursiers » de Michelin d'il y a quinze ans déjà, mais de votre remarque appuyée sur le droit du travail français qui est trop complexe et d'un autre âge avec votre volonté de militant, dites-vous, à vouloir le corriger ? Nous sommes très attentifs à votre réponse.

En somme, ces interrogations seront complétées, tout à l'heure, après votre exposé, par les questions provenant des 100 DRH que vous avez devant vous ce soir et qui représentent plus de 2 800 000 salariés.

Pour conclure, je vais tracer rapidement certaines particularités de votre personne.

Votre trait de caractère : calme, généreux, entraîneur, meneur d'hommes et diplomate, pour ce dernier vous l'avez hérité de votre père.

Votre look : Homme longiligne, toujours tiré à quatre épingles associé à une délicatesse et une courtoisie délicieusement surannées.

Votre tempérament : une grande distinction mâtinée d'une volonté de fer et selon Jean-Louis Beffa, vous êtes « un dirigeant avec une volonté de fer, il ne bouge pas dans le vent ! »

Votre hobby : L'histoire et notamment celle de la deuxième guerre mondiale car le présent se lit toujours à la lumière du passé.

Ce que vous aimez : La grande propriété agricole avec son château du 18^{ème} siècle, terminé en 1715, transmis de génération en génération depuis 350 ans et ce, par les femmes. Cela devrait continuer !!! Vous y produisez sous la supervision de votre père qui y planta les arpent de vigne en 1976 et de votre frère, Olivier, un vin de pays qui ne coute que moins de 7 euros. Pas de quoi faire fortune, dites-vous ?

Votre espoir sur ce sujet vinicole : vous militez pour ce vin puisse avoir un prix plus en rapport avec le travail fourni sachant qu'il est composé de grenache, de syrah, de merlot et de cabernet sauvignon.

Votre avez eu un engagement local: Vous avez été conseiller municipal de 1990 à 1996 avec une étiquette plus agricole que politique.

Votre boisson préférée : C'est forcément le vin et particulièrement celui du domaine de Lagoy, près de Saint Rémy de Provence que votre famille produit sur 18 hectares : un vin de pays des Bouches-du-Rhône qui est bio depuis 2001 et que nous allons déguster ce soir.

Un attachement particulier : Vous êtes vice-président de l'association de la Réunion de la noblesse pontificale placée sous la protection du Nonce, qui concerne 140 personnes en France. Vous œuvrez pour lui donner une dimension plus internationale. Votre famille jouit d'un titre de noblesse héréditaire donné par le Pape pour services rendus à l'Eglise.

Votre moment de prédilection : Passer comme dans le temps des veillées avec les paysans du coin

Votre animal préféré lors de votre jeunesse : un charmant Teckel qui se prénomme Arthur.

Un bon souvenir lors de votre mariage : le fameux discours que fit Renaud Donnedieu de Vabres, que vous connaissez depuis Sainte-Croix de Neuilly.

Votre sport aimé: Supporter du club de rugby de Clermont Ferrand. Vous y passez un grand nombre de vos samedis.

Votre sport pratiqué : la natation que vous pratiquez tant lors de vos déplacements à l'hôtel qu'à la maison. Les Clermontois peuvent vous croiser à la piscine municipale où vous faites régulièrement des longueurs. Cette activité est soutenue par votre femme.

Jean-Dominique Senard, votre intervention nous tient particulièrement à cœur et vous pouvez compter sur la perspicacité de nos invités.

Nous vous remercions chaleureusement de la transparence des échanges qui vont suivre dans l'esprit qui est le vôtre, c'est à dire en cultivant une certaine authenticité avec l'autre, en prenant des risques, en refusant le discours abscons digne de nos élites et la soumission à la langue de bois mais sans vivre dans l'illusion du fusionnel.

Nous allons profiter de votre leitmotiv pour l'animation piquante, active et vivante de cette soirée : « Celui qui ne bouge pas, recule vite ! ».

Nous nous sommes préparés à cette endogamie.

Jean-Dominique Senard, en vous écoutant, nous récolterons la substantifique moelle de votre contribution oratoire qui sera le prodrome de notre satisfaction.

Merci, Monsieur le Président, pour votre participation car dirais-je « mon seul mérite, c'est de vous avoir rencontré et demain, mon vrai mérite, c'est d'avoir fait que les rencontres de ce soir deviennent amitié, respect et confiance ».

Et merci à tous et à chacun de vos questions pertinentes à venir qui agrémenteront la qualité du débat.

Merci de votre attention pour ce prologue et bonne soirée grâce vous.

Ghislain Missonnier
Président du Cercle Humania

P .S : Il est repris dans ce mot d'accueil des phrases de livres ou articles retraçant la vie de notre grand témoin

