

Les mystères d'une révolution managériale chez Michelin

par

■ Jean-Michel Frixon ■

Ancien ouvrier de Michelin, auteur de *Michelin, matricule F276710*
et de *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*

■ Jean-Christophe Guérin ■

Ancien directeur *Manufacturing* de Michelin

En bref

Malgré la forte culture humaniste de Michelin, l'écoute de la base ne va pas de soi et peut se déliter avec le temps. C'est ainsi que, dans les années 1990, l'ouvrier comptait peu dans la gestion opérationnelle des usines. Nommé directeur de la performance industrielle en 2004, Jean-Christophe Guérin lance avec ses équipes une révolution managériale pour redonner du poids au terrain, valoriser la connaissance concrète des problèmes par les équipes et leur permettre de se réengager dans leur travail avec une meilleure répartition des responsabilités entre cadres et ouvriers. Si les améliorations sont réelles, elles mettent une dizaine d'années à se stabiliser à un niveau mondial et butent encore parfois sur des poches de résistance, qui peuvent s'expliquer, comme l'a révélé Jean-Michel Frixon, par la présence de managers toxiques. S'il n'était déjà pas simple pour une direction industrielle d'engager une telle transformation, la détection des managers toxiques est aussi un défi à relever.

Compte rendu rédigé par Yann Verdo
Séminaire animé par Michel Berry

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • GRTgaz • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

L'humain avant tout!

Jean-Michel Frixon : En m'adressant à vous, je n'ai pas la prétention de vous donner une leçon de management. Je veux seulement vous raconter une histoire, la mienne, celle que j'ai relatée dans mon premier livre, *Michelin, matricule F276710*, paru en 2021. Avant cette date, jamais je n'aurais imaginé que je publierais un jour un livre. Je désirais juste, plus modestement, rédiger ce que j'appelais mon "mémoire de fin d'études", un texte que je destinais à ma seule famille, à ma femme et surtout à mes enfants, pour qu'ils comprennent ce qu'avaient été mon parcours et ma souffrance au travail, et peut-être aussi pour qu'ils me pardonnent mon comportement à leur égard durant toutes ces années, tant il est vrai qu'il est difficile de se sentir bien à la maison et d'y faire le bonheur autour de soi quand on se sent mal à l'usine. Je suis entré chez Michelin en 1977, sans le moindre diplôme – une blessure que j'ai gardée toute ma vie. C'est lorsque j'ai pris ma retraite en 2019, après quarante-trois ans de maison, que j'ai ressenti le besoin de coucher sur le papier ce qu'avait été ma vie professionnelle. Mon frère aîné, ayant lu ce texte, m'a poussé à le montrer à des éditeurs. Cette perspective était si loin de moi que j'ai d'abord cru qu'il me faisait une mauvaise plaisanterie. Or, parmi les 9 maisons d'édition à qui je l'ai adressé, 6 ont aussitôt voulu le publier. Dès lors, tout a changé pour moi; l'histoire est devenue magique.

Ce livre porte sur les relations humaines à l'intérieur d'une grande entreprise. En l'occurrence, il s'agit de Michelin, mais cela aurait tout aussi bien pu en être une autre, car le propre de ces relations humaines est qu'elles sont universelles. Pour moi, la priorité de toute entreprise devrait être l'humain, le bien-être et l'épanouissement des êtres qui y travaillent et la font collectivement fonctionner. Tous ces êtres humains ont, individuellement, de la valeur; mais cette valeur n'est pas indexée sur un diplôme, une fonction ou un statut. Un diplôme, si prestigieux soit-il, ne délivre en aucun cas le passeport du bon manager. J'ai peut-être l'air, en vous disant cela, d'enfoncer des portes ouvertes, mais je peux vous assurer qu'à mes débuts dans l'entreprise, j'ai découvert une réalité bien différente. En 1977, lorsque je me suis vu offrir un premier poste, trop heureux d'avoir trouvé du travail malgré mon absence de diplômes, le chef d'équipe était considéré comme le sachant suprême. Quant à nous autres ouvriers, nous étions priés de "laisser nos cerveaux au vestiaire", avec nos effets personnels.

Aujourd'hui, avec le recul que me donnent mes quarante-trois ans de maison, je considère que, de toutes les fonctions qui existent dans une entreprise, la plus ardue est sans doute celle de manager. Ce ne sont pas ses épaulettes, les galons qu'il a gagnés à l'école, qui font d'un individu un bon manager, c'est son comportement sur le terrain, avec son équipe. Avant toute chose, il doit apprendre à s'en faire respecter. La pire façon de s'y prendre est, pour un supérieur hiérarchique, de se poser en "copain" de ses subalternes, car il a tôt fait de devenir leur prisonnier. Pour gagner le respect des membres de son équipe, les transformer en véritables soldats placés sous son commandement, le chef d'équipe ou le manager doit leur montrer que lui-même les respecte. Il doit leur montrer qu'il sait faire preuve à la fois d'exigence, car celle-ci est évidemment légitime dans le cadre du travail, et de bienveillance. Il doit les traiter avec équité – quitte à passer pour pédant. À ce propos, j'aime citer Victor Hugo disant que « *la première égalité, c'est l'équité* ». Il doit également avoir toujours à cœur de récompenser d'un compliment celui ou celle qui saura se distinguer par son présentéisme, son professionnalisme ou sa polyvalence. Si tous les managers savaient combien un simple petit mot de gratification glissé ici ou là peut stimuler l'engagement d'un salarié, ils le feraient plus souvent! C'est encore la meilleure façon qu'on ait trouvée de galvaniser toute une équipe, et ce, sans déboursier un sou! À l'inverse, les remarques méprisantes, les mots offensants laissent des marques indélébiles, des blessures à vie – de cela aussi, trop de managers n'ont pas conscience.

Deux exemples diamétralement opposés

Ces principes sont d'une grande simplicité et vous paraîtront peut-être terre-à-terre, surtout en comparaison des choses très sophistiquées que l'on enseigne dans les cours de management des grandes écoles; ils n'en sont pas moins, à mes yeux, profondément vrais. Néanmoins, pour ne pas m'en tenir aux généralités, je vais évoquer le cas de deux managers que j'ai successivement eus : l'un mauvais, éminemment toxique, et l'autre bon. Preuve que la parité est partout respectée, le manager toxique était un homme et le bon, une femme.

Il me restait à travailler une dizaine d'années au service de Michelin quand est arrivé celui que je désignerai seulement par son prénom, Patrick : un petit chef à l'ego surdimensionné, nourrissant un profond mépris pour la classe ouvrière. Il m'a beaucoup fait souffrir, ainsi que nombre de mes collègues. Comme il ne pouvait pas me prendre en défaut sur mon travail, il multipliait à mon endroit les vexations gratuites. Je me souviens d'un jour où, me convoquant pour mon bilan annuel, il a commencé par me dire : « *Jean-Michel, je suis très content de toi, je n'ai que de bons retours à ton sujet de la part des ingénieurs, etc.* » J'ai pensé qu'enfin son regard sur moi avait changé et qu'on allait pouvoir s'entendre, mais il a poursuivi en me disant : « *Voici ton augmentation.* » J'ai regardé la feuille qu'il me tendait; on y lisait un magnifique 0%. Écœuré, je suis parti sans dire un mot. Il m'a rattrapé dans le couloir pour m'interpeller : « *Ne t'en va pas, tu n'as pas contresigné.* »

Un autre jour, mon portable a sonné alors qu'il se tenait près de moi. C'était mon fils et, comme cet appel inopiné m'inquiétait, car il n'a pas pour habitude de m'appeler pour rien, je l'ai prié de m'excuser et ai décroché. Mon fils m'appela pour me dire qu'il avait réussi à valider sa troisième année de journalisme à Lyon et qu'il allait pouvoir exercer le métier de ses rêves. L'émotion m'a submergé, j'étais si heureux pour lui! J'ai écourté l'appel, mais, quand j'ai raccroché, Patrick m'a lancé : « *Alors, bonne nouvelle?* » Je lui ai répété ce que mon fils m'avait dit. Il a ouvert des yeux ronds : « *Ah bon? Parce que ton fils a fait des études?!* »

Ce Patrick, bien qu'ayant tous ses trimestres, s'obstinait à ne pas vouloir prendre sa retraite – *lui* avait une "mission" à accomplir au service de Michelin, nous disait-il. N'y tenant plus, trois ans avant mon propre départ, je suis allé voir le service du personnel et ai vidé mon sac, non sans avoir invité mes collègues à en faire autant. Il faut croire que nous avons été entendus, car, quelques mois plus tard, ce triste personnage a été contraint de partir. Il a été remplacé par une femme, qui s'est révélée être aussi bon manager que lui avait été mauvais. Il a suffi à sa remplaçante de quelques mois pour transformer l'ambiance délétère qui régnait au sein de notre atelier d'une cinquantaine de personnes. Elle manageait bien parce qu'elle "manageait avec le cœur". Or, ce type de management n'était pas, chez elle, une marque de faiblesse : quand certains des gars ont voulu la tester, ils ont eu affaire à une main de fer dans un gant de velours.

Une fois, ma manageuse m'a confié que, lors de l'entretien qu'elle avait eu avec son prédécesseur, celui-ci lui avait déclaré que, de tous les membres de l'atelier, j'étais le pire. Elle a cependant ajouté qu'elle n'en avait pas tenu compte, car, quand elle arrivait quelque part, elle avait pour habitude de remettre les compteurs à zéro. En un trop court laps de temps, elle m'a fait autant de bien que son prédécesseur m'avait fait de mal : enfin, j'étais heureux le matin d'aller au travail et c'est presque à regret que je suis parti à mon tour à la retraite, il y a cinq ans de cela.

À tous ceux, et notamment à tous les jeunes étudiants et futurs cadres, que je rencontre depuis la parution de mon premier livre, je raconte les cas de ces deux managers diamétralement opposés. Ce n'est pas pour me faire plaindre, mais pour leur montrer, par l'exemple, quel pouvoir énorme ont les mots qu'ils prononcent – en mal comme en bien. Dans la bouche d'un manager, les mots ont le pouvoir d'ouvrir ou, au contraire, de guérir des blessures qui peuvent être très profondes. C'est pourquoi je leur dis à toutes et à tous : « *Choisissez vos mots avec beaucoup de soin.* »

Un tournant managérial

Jean-Christophe Guérin : Jean-Michel Frixon a publié son livre *Michelin, matricule F276710* en 2021, mais, heureusement, nous n'avons pas attendu cette date pour mettre en œuvre des mesures correctrices destinées