

EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE ET RESPONSABILISATION CHEZ MICHELIN

Par

Sarah MILLER

Vice-Présidente chargée de l'excellence opérationnelle industrielle, Michelin

En bref

Au fil de sa longue carrière dans le groupe Michelin, Sarah Miller est devenue une spécialiste de l'excellence opérationnelle. Pour elle, celle-ci repose, certes, sur la stabilité des process et sur un système de production, Michelin Manufacturing Way, inspiré du toyotisme, du Lean et de la méthode Agile, mais aussi et surtout sur l'engagement des équipes, ce qui exige des salariés de ne pas travailler seulement avec leurs muscles et leur tête, mais aussi avec leur cœur. La responsabilisation, un des leviers clés de l'engagement, est mise en œuvre atelier par atelier, puis usine par usine, sur la base du volontariat, se traduit, concrètement, par l'absence de chefs d'équipe la nuit et le week-end. En cas de problème, les équipes prennent des initiatives en s'appuyant sur les outils de décision mis à leur disposition. Le rapprochement entre l'enquête d'engagement et les indicateurs de performance classiques montre une corrélation entre niveau de responsabilisation et résultats de l'usine. Ce mouvement de responsabilisation ne se déploie pas uniquement sein des usines mais aussi au sein des services centraux.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

Participants : Matthieu Battistelli, Lucile Beauquil, Michel Berry (École de Paris du management), Isabelle Billot, Thierry Blein, Élisabeth Bourguinat (conseil en récits d'entreprises), Suzy Canivenc (Chaire FIT2), Franck Carnero, Michel Davy de Virville, Antoine de Vaugelas, François-Régis de Guenyeau, Claire de Colombel, Sylvain Doussot, Anne-Sophie Dubey (Chaire FIT2), Marc François (Essilor Luxottica), Patrick Gilbert, Jean-Christophe Guérin (Michelin), Hélène Guinard, Laurent Karsenty, Nathalie Lagrenée, Michel Lallement, Alexandre Lima, Caroline Mattelin-Pierrard, Hugues Menard, Fabrice Mézières, Philippe Montfort, Claire Pedron, Émilie Poli, Benoit Rengade, Christelle Rigollier, Jean Roch Guiresse, Sandra Rocquet, Aimé-Frédéric Rosenzweig, Sébastien Samuel, Catherine Tranchant (Michelin), Ali Vakili, Thierry Weil (Chaire FIT2), François Zoetelief.

Équipe d'organisation (FIT2) : Élisabeth Bourguinat, Anne-Sophie Dubey, Barbara Toussaint, Thierry Weil.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



EXPOSÉ de Sarah MILLER

Je suis de nationalité américaine et j'ai commencé ma carrière dans le Groupe Michelin il y a 34 ans, aux États-Unis. Je suis ensuite venue en France, à l'usine de Montceau-les-Mines, en Saône-et-Loire, comme chef d'atelier. Après quelques années, on m'a confié la tâche de rénover une usine en Roumanie. Je suis alors retournée pendant quelques années aux États-Unis, en tant que responsable de production. Ma mission suivante a consisté à construire et faire démarrer une nouvelle usine en Chine, à Shenyang. Enfin, je travaille depuis 18 mois au siège de Michelin, à Clermont-Ferrand, en tant que Vice-Présidente chargée de l'excellence opérationnelle industrielle.

Excellence opérationnelle et responsabilisation

Le groupe Michelin emploie environ 60 000 personnes réparties sur 70 sites autour de la planète. Au fil des années, j'ai constaté que l'excellence opérationnelle pouvait être mise en œuvre partout dans le monde et c'est devenu ma spécialité. Je suis particulièrement fière que l'usine de Shenyang constitue, aujourd'hui, l'une des références du Groupe en raison de ses performances sur de nombreux processus de fabrication.

Pour produire un pneu, il ne suffit pas de commander diverses pièces et de les assembler. Il faut mettre en œuvre tout un ensemble de process automatiques et manuels afin de transformer des matériaux tels que gomme, acier et produits chimiques en pneumatiques. La particularité de Michelin est de faire confiance, pour mettre en œuvre ces process, à ceux qui sont au plus près de la fabrication. C'est ce qui nous permet, pendant les week-ends et la nuit, de faire fonctionner nos usines sans chefs d'équipes, les personnels étant suffisamment responsabilisés pour prendre des décisions eux-mêmes en cas de problème.

Cette attitude fait partie de l'ADN de cette entreprise, comme le montre cette phrase écrite par Édouard Michelin en 1928 : « Un de nos principes est de donner la responsabilité à celui qui accomplit la tâche, car il sait beaucoup de choses sur la question et cela lui révèle souvent des capacités dont il ne se doutait pas et qui le font avancer. »

Les personnes, les process, le système de production

Notre modèle d'excellence opérationnelle est représenté par un graphique comportant trois cercles. En haut, les gens, avec leurs métiers, leurs compétences, leurs comportements, leur responsabilisation. À droite, les process, stabilisés à travers l'approche 6 Sigma, qui vise à réduire la variabilité dans les processus de production, de façon à tendre vers le zéro défaut. Enfin, à gauche, le système de production : baptisé MMW (Michelin Manufacturing Way), il s'inspire du toyotisme, du Lean et de la méthode Agile.

Ces trois cercles sont réunis par un grand "&" car, pour atteindre l'excellence opérationnelle, on a besoin des trois à la fois : les personnes, le process et un système. J'ajoute le dessin d'un cœur au milieu du "&" car, si les hommes et les femmes qui composent l'entreprise ne sont pas engagés, s'ils ne sont pas responsabilisés, si nous ne réussissons pas à toucher leur cœur, alors nous ne pourrions pas atteindre l'excellence. De ce point de vue, j'adhère à la pensée de Minouche Shafik, « In the past, jobs were about muscles ; now they're about brains ; in the future, they'll be about heart. » Ce ne sont pas les machines ni le digital qui font progresser l'entreprise : ce sont les êtres humains. Or, l'excellence

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

n'est pas un point de perfection sur lequel on pourrait s'arrêter : c'est un mouvement permanent d'innovation, de transformation et de progrès. On a donc besoin des hommes et de leur cœur.

La bonne nouvelle est que, grâce à ce modèle d'excellence opérationnelle, ce que fait Michelin ne peut pas être dupliqué. On peut copier des machines, on peut imiter des process, on peut s'inspirer de l'architecture de nos produits, mais on ne peut pas dupliquer l'ensemble de ce dispositif, avec la responsabilisation des salariés, avec leur engagement pour l'excellence, avec leur cœur.

Un modèle ancré sur les valeurs de l'entreprise et universel

Ce modèle est conforme aux valeurs de l'entreprise (le respect des clients, des personnes, des actionnaires, de l'environnement et des faits), et aussi à notre vision stratégique pour 2030. Celle-ci se définit par le « tout durable » et repose sur un juste équilibre entre « les trois P » : les personnes (qu'il s'agisse des salariés ou des clients et partenaires), la planète (en visant notamment la neutralité carbone) et les performances économiques, nécessaires pour financer notre entreprise, rémunérer nos salariés et protéger la planète.

Mais je suis convaincue que ce modèle d'excellence opérationnelle a également quelque chose d'universel. Nous nous focalisons souvent sur nos différences. Personnellement, je suis davantage sensible à nos similarités. Je choisis de me concentrer sur ce qui fait que nous nous ressemblons et que nous pouvons travailler ensemble, et cela me rend optimiste. Bien sûr, nous n'avons pas tous le même visage, ni les mêmes croyances, ni les mêmes idées politiques, mais nous avons tous un cœur, nous avons tous besoin d'aimer et d'être aimés, d'avoir le sentiment d'être utiles. Selon la formule du président américain Theodore Roosevelt, « People don't care how much you know until they know how much you care. »

DÉBAT

Respect des standards et initiative individuelle

Un intervenant : *La culture de Michelin est fortement marquée par l'importance accordée aux standards. Comment concilier cette culture avec la capacité donnée à chacun d'intervenir sur la manière dont il effectue son travail ?*

Sarah Miller : Il est indispensable de pouvoir s'appuyer sur des standards et de disposer d'un cadre bien défini à l'intérieur duquel on peut prendre une décision. C'est justement parce que ce cadre existe que les salariés peuvent travailler sans chef d'atelier pendant la nuit ou le week-end. À nous, les responsables, les managers, d'élaborer ce cadre-là.

Int. : *Pouvez-vous donner un exemple d'initiative prise par les équipes de nuit, par exemple ?*

Sarah Miller : Mettons qu'un opérateur constate une non-conformité dans un processus de fabrication. Il dispose d'une matrice de décision qui lui permet d'envisager plusieurs solutions, par exemple mettre en place une procédure dégradée, sortir le produit du flux pour le traiter plus tard, etc. Mais l'opérateur peut avoir envie de résoudre le problème tout de suite parce qu'il sait que le client a besoin du produit de façon urgente, ou simplement parce qu'il ne veut pas se débarrasser de ce problème pour le laisser à quelqu'un d'autre. Il va donc essayer de le résoudre avec ses collègues, par exemple ceux de la maintenance, qui ont également une méthode d'analyse de problème : « La

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

panne peut-elle être résolue tout de suite ou faut-il commander une pièce ? », etc. Les opérateurs ne sont pas seuls face à la difficulté, ils disposent d'outils et de procédures mais, en dernier ressort, ils peuvent être amenés à prendre une décision grave, comme d'arrêter la production, s'il s'avère, par exemple, que la matière première n'est pas de bonne qualité. Cela peut entraîner d'autres difficultés ensuite mais nous faisons en sorte de ne jamais pénaliser quelqu'un qui a assumé ses responsabilités.

Int. : *Dans l'exemple que vous citez, la façon de résoudre le problème est très structurée. Utilisez-vous aussi le principe de responsabilisation dans des domaines où la résolution de problème est moins documentée ?*

Sarah Miller : Lors du démarrage de l'usine Shenyang, je n'avais pas le choix, car nous n'étions pas complètement outillés au départ. Mais j'avoue que ce n'est pas très confortable, ni pour l'opérateur, ni pour l'encadrement. La personne a pris la décision qu'elle croyait devoir prendre, mais si le problème n'a pas été résolu, on se retrouve dans une situation de management délicate : la personne est-elle vraiment capable d'être responsable ? Par comparaison, lorsqu'on dispose d'un bon outil de résolution de problème et que les gens ont pris leur décision sur cette base, il n'y a pas de question à se poser, même si le résultat final n'est pas parfait. Ils ont fait ce qu'ils étaient censés faire.

Changer le cadre ?

Int. : *La responsabilisation va-t-elle jusqu'à permettre aux collaborateurs de faire évoluer le cadre, c'est-à-dire, par exemple, de modifier les arbres de décision, les procédures, ou encore de proposer une amélioration produit ?*

Sarah Miller : Cela n'arrive pas tous les jours mais il existe plusieurs façons de le faire. Chaque mois, le responsable d'îlot a une réunion avec son équipe, au cours de laquelle ils discutent des performances, mais abordent également un sujet au choix qui peut être, par exemple, la sécurité, ou encore la façon d'améliorer tel ou tel procédé. Pendant cette réunion, le responsable peut prendre toutes les décisions correspondant à des questions pouvant être traitées au niveau de l'îlot, qu'il s'agisse de production, de qualité, de technique, ou encore d'organisation industrielle. Il peut tout à fait remettre un processus en question et proposer de tester une nouvelle solution.

Comme dans de nombreuses entreprises, il existe aussi chez nous des boîtes à idées. Chacun peut proposer une "idée de progrès" et, de plus, celle-ci est rémunérée lorsqu'elle est retenue.

Un opérateur peut également formuler une proposition lors de la tournée du manager dans l'atelier, une ou deux fois par jour. Enfin, il peut saisir l'occasion d'un chantier de type Kaizen, destiné à mettre en place des améliorations rapides.

Int. : *Les sujets abordés sont-ils cantonnés à la productivité et à la qualité, ou est-il possible d'aborder d'autres questions, comme la qualité de vie au travail, ou encore la possibilité d'entrer dans une démarche de certification B Corp, octroyée à des sociétés répondant à des exigences sociétales et environnementales ?*

Sarah Miller : Il n'y a aucun sujet tabou chez Michelin, mais ce n'est probablement pas dans les réunions mensuelles que ce genre de sujet sera abordé. Ce sera plutôt dans les boîtes à idées.

Une transformation atelier par atelier

Int. : *Toutes les usines fonctionnent-elles vraiment de cette façon ? Je croyais que, chez Michelin, la responsabilisation reposait sur le volontariat et que, dans certaines usines, seuls quelques îlots avaient décidé de travailler de cette façon.*

Sarah Miller : Effectivement, nous avons procédé de façon progressive. L'objectif initial était que, dans les cinq ans, tous les sites de Michelin aient au moins une activité de production qui fonctionne sur ce modèle. Sur un site qui comprenait trois activités, par exemple, seule une des trois était candidate. Mais les opérateurs discutent entre eux. Très vite, ils ont constaté que c'était vraiment différent et, l'année d'après, ils levaient la main en disant « Nous aussi, on veut travailler comme cela ! » Je leur expliquais qu'ils pouvaient s'inspirer de ce qui avait été fait dans la première unité, mais qu'ils n'étaient pas obligés de le copier intégralement. Bien sûr, il y a des standards et des valeurs à respecter, et par ailleurs on ne peut pas jouer avec la sécurité ou encore avec la qualité des produits, mais dans la mesure où l'on respecte ce cadre, on peut imaginer énormément de choses différentes.

Int. : *Aujourd'hui, quelle est la proportion d'unités opérationnelles qui sont entrées dans cette logique ?*

Sarah Miller : Nous avons deux stades de responsabilisation. Le premier, appelé "Organisation responsabilisante niveau 2", se traduit notamment par le fait qu'il n'y a pas de chef d'équipe la nuit ni le week-end. Il est désormais mis en œuvre dans 100 % des usines. Le deuxième stade, appelé MAPP (Management autonome progrès et performance) est mis en application, pour l'instant, dans 20 % des usines seulement. Je me refuse à fixer un objectif de type « Dans cinq ans, toutes les usines doivent appliquer le standard MAPP » : cela doit venir des usines elles-mêmes et de leurs collaborateurs.

La corrélation entre responsabilisation et performances

Int. : *Comment mesurez-vous l'adhésion des collaborateurs à la logique de responsabilisation ?*

Sarah Miller : Comme tous les grands groupes, nous menons chaque année une enquête sur l'engagement, baptisée Moving forward together, qui comporte une soixantaine de questions. Les résultats de cette enquête progressent chaque année.

Par ailleurs, nous recourons à des indicateurs classiques, répertoriés dans notre système Michelin Manufacturing Way.

Le rapprochement entre ces deux types d'évaluation nous permet d'établir une corrélation entre l'engagement et la responsabilisation au sein d'une usine, d'une part, et la performance de l'usine, d'autre part, qu'il s'agisse de qualité des produits, de sécurité, de coûts, de protection de l'environnement, etc. En particulier, les 20 % d'usines qui appliquent le modèle "Management autonome progrès et performance" sont aussi les meilleures unités opérationnelles du Groupe.

La concurrence

Int. : *Les concurrents de Michelin appliquent-ils également ce modèle de responsabilisation ?*

Sarah Miller : Je ne suis jamais entrée dans une usine Bridgestone ou Goodyear et je ne sais donc pas exactement comment elles fonctionnent. Je peux seulement rapporter le témoignage de personnes ayant travaillé dans ces entreprises avant de rejoindre Michelin. Elles évoquent des systèmes de management beaucoup plus classiques, à base de Command & Control.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris - PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

Int. : *Vous êtes-vous inspirés des bonnes pratiques d'entreprises intervenant dans d'autres secteurs que celui des pneumatiques ?*

Sarah Miller : J'échange régulièrement avec des confrères d'autres secteurs d'activité. Michelin est plutôt en avance sur le plan de la responsabilisation. En revanche, nous pouvons toujours nous inspirer d'autres expériences pour progresser en matière de système de production et de procédés.

Le goût de la liberté

Int. : *Tous les opérateurs sont-ils d'accord pour devenir autonomes ? Certains ne trouvent-ils pas plus confortable de ne pas avoir de responsabilités ? Si oui, comment suscitez-vous les vocations ? Avec des augmentations, avec des promesses de mobilité dans l'entreprise, de formations ?*

Sarah Miller : En aucun cas nous ne rémunérons davantage les gens pour qu'ils deviennent responsables...

Quand nous avons construit la nouvelle usine à Shenyang, nous l'avons dotée des meilleurs équipements et nous y avons mis en œuvre tout notre savoir-faire Michelin Manufacturing Way. Nous avons cependant démarré avec des chefs d'équipe classiques, puis, dans un délai d'environ trois ans, nous avons mis en place le modèle de responsabilisation. Certains des salariés travaillaient déjà chez Michelin auparavant, mais beaucoup étaient des nouveaux. Quand je leur demandais quelle comparaison ils faisaient avec leur emploi précédent, ils me répondaient : « C'est vraiment différent chez Michelin, car on a le droit de prendre des décisions », et cela me touchait.

Il en avait été de même en Roumanie. Une fois qu'on a goûté à la liberté, on ne peut plus imaginer de revenir en arrière.

L'usine de Shenyang en a d'ailleurs énormément profité, car les opérateurs, qui étaient, par ailleurs, formés au Lean, ont donné beaucoup d'idées pour améliorer son fonctionnement.

Comment créer l'envie ?

Int. : *J'ai fondé un cabinet de coaching destiné à aider les dirigeants à responsabiliser et autonomiser leurs équipes. J'accompagne, en ce moment, une entreprise de 660 personnes dans cette transition, et je me heurte à beaucoup de résistances. Comment vous y êtes-vous prise, en Chine, pour "créer l'envie" ?*

Sarah Miller : Au départ, nous étions plutôt mal positionnés, en termes de qualité, par rapport aux autres usines du Groupe. Je me suis appuyée sur la fierté professionnelle des salariés : « Si on veut devenir les meilleurs, on a du chemin à faire, les gars ! » J'ai joué aussi sur leur fibre patriotique, en soulignant que partout dans le monde il y avait des problèmes, des usines en grève, des gens qui ne s'entendent pas, et en leur proposant d'être « plutôt une partie de la solution qu'une partie du problème ».

Puis je leur ai expliqué que c'était à eux de se prendre en charge : « Je suis convaincue qu'une partie de la réponse est dans l'excellence opérationnelle et dans la responsabilisation, mais ce n'est pas moi, Sarah Miller, une expatriée, qui vais vous dire comment faire. C'est à vous, qui habitez ici, qui connaissez votre culture, qui vous connaissez vous-mêmes, de trouver des solutions dans le cadre des principes et des exigences de Michelin. » Puis, symboliquement, je suis sortie de la salle pour les laisser se débrouiller.

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

Par la suite, j'ai aussi emmené mon équipe de direction visiter une usine en Europe et je leur ai dit : « Les gars, dans cinq ans, c'est notre usine, en Chine, qu'on viendra visiter. » Ils l'ont pris comme un défi et, en réalité, c'est au bout de trois ans seulement que nous avons commencé à servir de référence dans le Groupe. Cette réussite est vraiment dû au fait d'avoir mis l'excellence opérationnelle et la responsabilisation au cœur de notre organisation.

La formation des chefs d'équipe

Int. : *Comment les conflits étaient-ils gérés ?*

Sarah Miller : Il était évident pour moi que tous n'auraient pas l'envie ni les compétences pour entreprendre cette transformation. Nous avons mené des entretiens et environ 10 % des chefs d'équipes ont préféré redevenir agents de fabrication plutôt qu'entrer dans la logique de responsabilisation de leurs équipes. Pour ne pas leur faire perdre la face, nous leur avons proposé de devenir correspondants qualité, ou encore correspondants techniques.

Parmi les 90 % qui étaient d'accord pour entreprendre ce changement, certains n'avaient pas les compétences suffisantes pour devenir, par exemple, des responsables d'îlots avec des équipes en trois huit et une équipe de fin de semaine. Nous leur avons proposé de reprendre temporairement le rôle d'agents de fabrication ou de devenir techniciens dans le domaine pour lequel ils étaient compétents, et de retenter leur chance un peu plus tard, s'ils étaient toujours motivés.

Quant à ceux qui avaient passé les tests avec succès, nous avons investi énormément sur eux, à travers des formations d'une durée de trois semaines à plein temps, avec une semaine de cours, une semaine de pratique et à nouveau une semaine de cours. L'objectif était de leur apprendre comment définir la marge d'action possible à partir d'un cadre ou d'un standard. À l'issue de la formation, ils bénéficiaient d'un accompagnement par des personnes expérimentées pour les aider à prendre les bonnes décisions et accroître leur confiance en eux.

Une fois complètement formés, nous leur avons demandé de devenir des mentors internes pour accompagner les groupes suivants. En effet, la formation ne suffit pas : il faut être accompagné, sans quoi on oublie très vite ce que l'on a appris...

La formation des managers

Int. : *Les escaliers se balaient en commençant par le haut. Aujourd'hui, dans le Groupe, de quelle façon les managers sont-ils formés, soutenus, accompagnés, pour éviter de retomber dans la tentation du Command & Control ?*

Sarah Miller : En ce qui concerne les responsables d'usine, outre la formation proprement dite, ils bénéficient d'un coaching externe et d'un mentorat interne pour s'assurer qu'ils ont bien compris la démarche.

Les chefs d'ateliers et responsables d'îlots reçoivent également une formation et ils doivent réaliser un projet concret pour montrer de quelle façon ils ont mis en œuvre ce qu'ils ont appris en matière de responsabilisation.

Cela vaut aussi pour les agents de fabrication et de maintenance. Quand j'étais à Shenyang, j'ai constaté que la culture de la sécurité n'était pas suffisante. Il y avait peu d'accidents mais, quand il s'en produisait un, il était grave. J'ai donc constitué un petit groupe de travail avec des managers mais aussi des agents et je les ai formés à la gestion du changement en leur expliquant que je ne pouvais

pas changer la culture de l'usine toute seule, et que c'était à eux de le faire. Ils ont joué le rôle d'ambassadeurs auprès de leurs collègues.

La dimension du cœur

Int. : *Considérez-vous qu'il y a un effet de fertilisation croisée entre Lean et responsabilisation ?*

Sarah Miller : Chez Michelin, nous sommes convaincus que le Lean est indispensable, mais pas suffisant. Connaître les flux, les maîtriser, puis les tendre, est nécessaire, mais pour que le Lean fonctionne, on a aussi besoin que les gens se sentent responsables de ne pas mettre leurs collègues en difficulté en amont ou en aval. Il en va de même pour le fait d'écouter le client. C'est indispensable, mais si vous n'y mettez pas votre cœur, vous ne ferez pas grand-chose pour lui. L'approche Agile est excellente aussi, mais c'est seulement lorsque toutes ces méthodes sont mises en œuvre par des personnes s'engageant avec leur cœur qu'elles peuvent donner tous les résultats qu'on en attend. Ce que nous recherchons, c'est le progrès continu, or, le progrès ne vient pas des outils, ni des diaporamas PowerPoint, ni des tableaux Excel, mais des personnes. Pour que l'entreprise progresse, il faut que, lorsque quelqu'un donne une idée, cette idée soit écoutée et mise en valeur, ce qui donnera envie à cette personne de faire de nouvelles suggestions par la suite.

Int. : *Concrètement, comment faites-vous pour que les managers répondent au besoin d'aimer, d'être aimé et d'être utile de leurs collaborateurs ?*

Sarah Miller : Déjà, personnellement, j'ose dire explicitement que j'aime mon équipe, et les gens savent que ce n'est pas qu'un mot. Dans le groupe Michelin, nous avons adopté l'acronyme I CARE, avec I pour Inspiring, C pour Create trust, A pour self-Awareness, R pour Result et E pour Empowerment. J'utilise cette formule parce que je veux être inspirante, créer de la confiance, être lucide pour prendre la bonne décision, obtenir des résultats, donner de la capacité d'agir à mon équipe et en recevoir de sa part. Mais tout cela ne peut fonctionner que si « I care », c'est-à-dire si j'aime mon équipe. La plupart d'entre vous êtes très diplômés. Moi, je suis une fille simple du Kentucky. Ce ne sont pas les lettres figurant après mon nom qui me permettent de faire la connexion avec mon équipe, mais mon cœur.

Et les services support ?

Int. : *En 2017, l'École de Paris du management avait invité Bertrand Ballarin, Directeur des relations sociales et de la responsabilisation chez Michelin, et il nous avait présenté le démarrage du processus de responsabilisation. À la fin de la séance, il avait évoqué un enjeu très important à ses yeux, le fait de savoir si cet esprit de responsabilisation pourrait se propager, au-delà des ateliers, dans les services centraux, les services méthodes, les services financiers, etc. Comment les choses ont-elles évolué depuis, dans ce domaine ?*

Sarah Miller : Je ne travaille au siège que depuis dix-huit mois et je ne peux donc pas décrire ce que s'y passait auparavant. Je confirme que les modalités de la responsabilisation ne sont pas les mêmes que dans les ateliers, mais on ne peut pas dire non plus que rien ne bouge. Certains managers du siège essaient de mettre en évidence ce qu'ils font pour responsabiliser leurs équipes, même si ce n'est pas le cas de tous. Dans les usines, on travaille sur des produits, sur des choses tangibles. Dans les services centraux, on produit des idées, des fichiers, des décisions, c'est plus difficile de mesurer la

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr

responsabilisation. J'ai cependant la conviction que, dans le cadre de notre vision stratégique du "tout durable", cette notion de responsabilisation sera au cœur de notre progrès.

Int. : *C'est donc une révolution qui part du bas pour aller vers le haut ?*

Sarah Miller : Exactement !

Int. : *Vous avez bien expliqué le mode de "propagation" de la responsabilisation dans les usines. Un îlot se lance, ceux d'à côté se rendent compte que c'est intéressant et réclament de s'y mettre aussi, toute une usine s'approprie la démarche, et la comparaison des résultats des différentes usines pousse les plus réticentes à s'y mettre aussi. Dans les services centraux, la comparaison n'est pas vraiment possible, ni la mesure des résultats. On imagine que certains managers doivent considérer que la responsabilisation est un concept intéressant pour les ateliers mais pas pour leurs équipes. Cherchez-vous à les convaincre ou attendez-vous que certains directeurs partent à la retraite pour nommer des personnes plus ouvertes à ce genre de question ?*

Sarah Miller : L'enquête Moving forward together a mis en évidence la perception d'un gaspillage de temps lié à certaines procédures exigées par les services centraux. Ces résultats ont servi de révélateur et nous ont permis de commencer à réfléchir sur les procédures qui pouvaient constituer des sources de frustration pour les équipes. Suite à cela, nous allons lancer un chantier de simplification de toutes nos procédures, en nous appuyant sur les outils Lean. Le travail est loin d'être abouti, mais il a démarré.

PRÉSENTATION des intervenants

Sarah Miller occupe le poste de vice-présidente de l'excellence opérationnelle industrielle pour le groupe, à Clermont-Ferrand. Elle a rejoint Michelin en 1987. Depuis, elle a œuvré dans quatre États américains (Kentucky, Alabama, Indiana, Caroline du Sud) et trois autres pays (France, Roumanie, Chine) à des postes aux responsabilités croissantes, aussi bien dans la production qu'au siège. Elle participe également au conseil d'administration de plusieurs organismes à but non lucratif et a été reconnue pour ses contributions à l'industrie et pour ses services rendus aux collectivités aux États-Unis, en Chine et en France.

PRÉSENTATION du séminaire

La Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines Paris – PSL organise depuis l'automne 2020 un séminaire mensuel sur la montée en autonomie dans les organisations. L'objectif de ce séminaire est de discuter d'expériences concrètes de mise en place d'une organisation favorable à l'autonomie des collaborateurs en analysant les difficultés rencontrées, l'impact sur la performance opérationnelle et sur la satisfaction des salariés, la construction de "mots pour le dire", etc. Au cours de la première année, nous nous intéressons notamment aux entreprises où cohabitent différentes traditions nationales ou professionnelles et à l'accompagnement du management intermédiaire.

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).

Séminaire organisé par la Chaire FIT² et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06
Tél : +33 1 40 51 90 71 chaire-fit2@mines-paristech.fr