

# « ÊTRE UN LEADER, C'EST DONNER LE POUVOIR À SES ÉQUIPES »

ENTRETIEN EXCEPTIONNEL  
AVEC FLORENT MENEGAUX,  
PRÉSIDENT DU GROUPE MICHELIN.



La Chaire FIT<sup>2</sup> a le plaisir de vous proposer un entretien exceptionnel avec Florent Menegaux, président du groupe Michelin. Cet échange est issu d'une conférence<sup>1</sup> organisée en avril 2021 par La Fabrique des Leaders Éclairés<sup>2</sup>, animée par Murielle Montagnier sa fondatrice, et dirigeante de HMR Consulting. Les propos de Florent Menegaux<sup>3</sup> sur l'autonomie et la responsabilité, ainsi que sur le profil du leader adapté à cette transformation, entrent en forte résonance avec les travaux de la Chaire, et en particulier avec son dernier ouvrage *Le Design du travail en action*<sup>4</sup>.

1. Pour voir la conférence, <https://youtu.be/1yNKrk-CPYA>

2. L'écosystème d'accompagnement des dirigeants dans l'exploration des nouvelles voies du Leader-ship.

3. La conférence a été retranscrite et mise en forme pour les besoins de cette lettre par François Pellerin, chercheur associé à la Chaire FIT<sup>2</sup>, que nous remercions.

4. François Pellerin, Marie-Laure Cahier, *Le Design du travail en action : Transformation des usines et implication des travailleurs*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, septembre 2021.

Préface de Jean-Christophe Guérin, président du manufacturing de Michelin.

**MURIELLE MONTAGNIER :** *Pourquoi promouvoir un modèle de leadership dans l'entreprise ? Et de quel modèle s'agit-il ?*

**FLORENT MENEGAUX :** Je suis entré chez Michelin il y a un peu plus de 25 ans. En tant que Président du Groupe, la question qui m'anime, c'est comment parvenir à projeter Michelin dans les 50 prochaines années, voire dans le prochain siècle.

Une entreprise, c'est d'abord une collectivité humaine. Des gens qui sont ensemble, décident ensemble et agissent ensemble. Pour moi, le plus important, c'est donc de faire en sorte que chaque personne à l'intérieur de Michelin puisse dire : « C'est mon entreprise, c'est ma boîte », depuis l'agent de production jusqu'aux dirigeants, en passant par le responsable du marketing, les commerciaux... tout le monde.

Bien entendu, cela ne se décrète pas ! Il faut déclencher une prise de conscience. Le point de départ pour un dirigeant, c'est d'abord de mettre en conformité les actes avec les paroles. Si l'on dit à chacun que Michelin est *son* entreprise, il faut que chacun puisse avoir son mot à dire, exprimer sa sensibilité et son envie. Dès 2018,

nous avons donc lancé un processus de consultation extrêmement large impliquant des dizaines de milliers de salariés dans le monde autour des questions : quel est notre modèle de leadership actuel ? Quel est celui que voulons mettre en place ? De cette co-construction est né notre modèle I CARE (voir encadré).

Dans l'entreprise, l'important, c'est de faire en sorte que chaque personne comprenne son job, accepte sa mission et puisse la mener à bien en autonomie. Le rôle de la hiérarchie s'inverse : elle se met au service des personnes. Et donc la responsabilisation est un élément essentiel de notre modèle de leadership I CARE qui prolonge la raison d'être de notre groupe. Pourquoi sommes-nous ensemble ? Pour « offrir à chacun une meilleure façon d'avancer »<sup>5</sup>.

**M. M :** *Comment avez-vous réussi à déclencher cette prise de conscience ?*

**F. M. :** La première chose que j'ai faite, c'est changer l'agenda du comité exécutif pour nous concentrer sur l'essentiel. Vaut-il mieux s'occuper de l'œuf ou de la poule ? Nous avons

## LE MODÈLE DE LEADERSHIP DE MICHELIN : I CARE

**I POUR INSPIRING.** Être exemplaire et permettre à chacun de comprendre dans quel chemin il s'inscrit.

**C POUR CREATING TRUST.** Créer la confiance dans un monde volatile, incertain, en mutation permanente.

**A POUR AWARENESS.** Favoriser l'intelligence collective, c'est commencer par comprendre que nous sommes tous reliés.

**R POUR RESULTS.** Une large part de l'impact positif de l'entreprise sur les personnes et sur la société vient de sa capacité à générer des résultats.

**E POUR EMPOWERMENT.** Comprendre que chacun a du talent et qu'il y a du talent dans chacun.

5. À noter que la raison d'être de Michelin, formulée dès 2013, préexistait à la vague des « raisons d'être » d'entreprises déclenchée par la loi PACTE

constaté que nous passions trop de temps sur les œufs et nous avons réorienté l'ordre du jour de nos réunions vers la poule.

Nous avons aussi changé notre environnement de travail. Tous les bureaux individuels ont été supprimés. J'avais un bureau magnifique, énorme, avec un barrage d'assistants, des couloirs sans fin. Mon bureau, c'était la barrière ultime. J'ai donc décidé de rassembler tous les membres du Comex et leurs assistants sur un seul et même plateau, sans poste assigné. Bien entendu, il y a des espaces fermés qui permettent de s'isoler ou de se réunir quand cela est nécessaire pour échanger sans déranger son voisin. Nous avons repensé notre espace de travail comme une maison, avec une cuisine, un salon, etc. Cela a permis de renforcer l'esprit d'équipe et la cohésion. La première équipe d'un Comex, c'est le Comex lui-même. Chacun a ses responsabilités, mais il ou elle les exerce dans un collectif.

## La première équipe d'un Comex, c'est le Comex lui-même. Chacun a ses responsabilités, mais il ou elle les exerce dans un collectif.

Bien sûr, nous sommes encore loin d'être arrivés à destination, mais la dynamique est lancée. Aujourd'hui, le fonctionnement du Comex a profondément changé. On passe beaucoup de temps en webcast à communiquer largement et à prendre les questions des équipes dans l'ordre où elles arrivent, sans agenda ni thème prédéfini. Nous contribuons ainsi à cet élan collectif pour que le Comex ne soit jamais isolé dans une tour d'ivoire. Pour moi, le Comex doit au contraire être en symbiose avec ce qui se passe dans l'entreprise, ouvert et disponible.

**M. M. :** *Aujourd'hui, on parle beaucoup de la confiance. Mais comment faire concrètement pour travailler sur la confiance ?*

**F. M. :** C'est un processus très complexe. Cela démarre par comprendre que la confiance doit se donner *a priori*<sup>6</sup>. L'entreprise fonctionne seulement si je fais confiance à l'autre. C'est une construction qui s'entretient et se bonifie dans le temps.

Un des éléments favorable à la construction de la confiance, c'est de faire en sorte que les personnes s'expriment. Vous ne pouvez pas avoir une relation de confiance si vous êtes dans l'évitement, dans la rumination des choses qui ne vous plaisent pas au sein de la relation avec l'autre, et si vous n'arrivez pas à les exprimer. Pour y parvenir, chacun doit prendre conscience qu'il est porteur d'émotions, qu'il est porteur dans le travail de tout l'acquis de sa construction personnelle.

Au moment où je vous parle, cela fait 59 ans que je vis avec moi-même. Il faut s'accepter tel qu'on est, comprendre ses fragilités et ne pas craindre d'exprimer ses peurs. Si vous commencez par dire à l'autre que vous êtes un être humain avec vos fragilités et vos peurs, que vous travaillez dessus pour vous améliorer, alors vous permettez à l'autre d'exprimer les siennes. Mais si on ne s'exprime pas, si on dissimule ses peurs, alors les malentendus se développent.

Donc dans l'entreprise, il faut favoriser l'expression des fragilités et la discussion entre tous. Souvent, lorsqu'on a réussi à l'exprimer, la fragilité devient une force. Nous sommes loin d'être tous arrivés à ce stade chez Michelin, mais nous sommes en chemin, nous avançons dans cette direction.

L'exemplarité du dirigeant et des managers est un ingrédient indispensable à la construction de la confiance. Si vous ne montrez pas d'abord l'exemple par votre comportement, dans votre situation managériale, comment voulez-vous que les autres vous fassent confiance ? Surtout s'ils perçoivent dans votre comportement des

6. Voir sur ce point : La confiance comme pari performatif in Thierry Weil, *Stratégie d'entreprise*, Presses des Mines 2008, pp. 182 et ss. « Je rends digne de confiance celui que j'honore de ma confiance ».

fragilités, des faiblesses, que vous ne voulez pas laisser paraître et que vous n'assumez pas. Chez Michelin, nous avons donc commencé par le haut, par le Comité exécutif. Cela fait 18 mois que nous travaillons une fois par mois sur ces questions d'exemplarité et de confiance. Nous nous interrogeons sur ce qui s'est passé le mois précédent : comment nous, membres du Comex, avons-nous induit tel ou tel type de comportement ? Avons-nous favorisé la confiance entre nous et avec chacun de nos collaborateurs ? Tous les membres du Comex sont coachés individuellement, moi compris. Et nous sommes également coachés de manière collective.

Nous travaillons maintenant cette question avec le top 100 de l'entreprise pour inciter progressivement chaque manager, chaque entité, chaque personne à s'en emparer. Un travail sur soi est nécessaire. Le coaching permet de contourner la relation hiérarchique dans laquelle – nous le savons par expérience – il n'est pas possible de tout se dire, parce qu'il y a des enjeux individuels, des plans de carrière, des difficultés relationnelles.

Mais des leaders, il y en a en réalité 124 000 dans le groupe<sup>7</sup> ; le leadership n'est pas réservé à certains, il est « distribué ». Nos responsabilités sont certes différentes, mais nos objectifs sont les mêmes : nous sommes des êtres humains avançant dans la même direction, qui cherchent à exprimer quelque chose vis-à-vis de l'autre. Nous nous adressons à chaque individu comme à une personne, et c'est pourquoi je n'aime pas l'expression « collaborateurs » et lui préfère « collabor-acteurs ».

**Des leaders, il y en a en réalité  
124 000 dans le groupe ;  
le leadership n'est pas réservé  
à certains, il est « distribué ».**

La responsabilisation fait aussi partie de la confiance. Si vous laissez les personnes agir, si vous êtes convaincu que chaque personne a du talent, alors il est impératif que l'organisation et les process permettent à ces talents de s'exprimer.

**M. M. :** *Est-ce qu'il y a des endroits où cela est plus difficile ? Est-ce qu'il y a des réticences ? Comment faire pour embarquer tout le monde dans ces transformations ?*

**F. M. :** C'est un cheminement dans lequel il y a forcément des passages difficiles. Quand la mayonnaise ne prend pas, c'est souvent que la personne en situation de responsabilité a peur et qu'elle n'arrive pas à exprimer cette peur. Elle se dit : « si j'expose mes craintes, mes difficultés à gérer cette situation, je vais me fragiliser » ou elle doute : « suis-je à la hauteur ? Est-ce que je vais y arriver ? ». Si la personne a peur, elle va freiner et rester dans sa zone de confort.

Lâcher prise est très difficile. Faire confiance, *a priori*, et laisser les personnes exercer leurs talents – en définissant un cadre bien sûr – n'a rien d'évident. Quand je parle de définir un cadre, tout le monde ne sait pas très bien comment le faire. Comment définir à ses équipiers le cadre de leurs actions ? C'est ici qu'intervient le processus continu d'accompagnement via le coaching.

**M. M. :** *Comment s'est construit le modèle I CARE ? Pourquoi ce modèle-là plutôt qu'un autre ?*

**F. M. :** J'avais été très clair sur un point : nous devons construire un modèle de leadership qui nous ressemble profondément. Nous pouvions nous inspirer de briques existant à l'extérieur, mais *in fine*, l'objectif était que chaque personne de Michelin s'y retrouve.



Il y a certes une parenté entre notre modèle et celui du « *servant leadership* »<sup>7</sup>, mais le point le plus important, c'est que nous avons fait travailler des milliers de personnes en interne sur ce sujet et que chacun a pu exprimer sa sensibilité. Ce n'est pas un modèle prêt à l'emploi proposé par un consultant extérieur. C'est un modèle Michelin défini par nous, les Michelin.

**M. M. :** À quel moment de la vie d'une entreprise se dit-on qu'il faut le faire ?

**F. M. :** Pour moi, c'était une nécessité absolue, une urgence. Pendant 10 ans, le groupe Michelin n'arrivait plus à croître. Quand vous n'avez pas de croissance pendant dix ans, vous êtes en restructuration permanente. C'est très mauvais

pour le moral de tout le monde. Dans un monde qui se transforme à une vitesse incroyable, l'entreprise soit s'adapter, évoluer et agir. Toute la question est de réussir à passer des enjeux à l'action, d'embarquer tout le monde dans une transformation majeure.

Et pour cela, il faut d'abord que chacun comprenne *pourquoi* et *pour quoi* on est ensemble. C'est le sens de notre raison d'être : « Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer ». Nous ne sommes pas ensemble pour simplement fabriquer des pneus, nous fabriquons la mobilité du futur, c'est-à-dire le progrès humain à travers des technologies innovantes.

Pour définir notre rêve collectif à l'horizon 2050, nous faisons actuellement travailler des milliers de personnes dans l'entreprise – j'espère bien

7. Le concept de *servant leadership* a été popularisé dans les années 1970 par Robert K. Greenleaf, praticien des ressources humaines et consultant américain qui cherchait un modèle alternatif au leadership autoritaire. On parle aussi souvent de « manager-coach ». Pour une synthèse académique du concept, voir Daniel Belet, « Le «servant leadership» : un paradigme puissant et humaniste pour remédier à la crise du management », *Gestion 2000* 2013/1 (Volume 30) p. 15-33.

## 6 TRANSFORMATIONS MAJEURES POUR LE GROUPE

**I AM MICHELIN.** Faire en sorte que chacun comprenne qu'il est toute l'entreprise à lui tout seul et que, dans son travail, il est relié à tous les autres.

**AGILE MICHELIN.** Réduire le problème de la lourdeur et de la complexité dans une entreprise mondiale de cette taille qui opère 20 business différents et rassemble plus de 600 métiers. Si l'entreprise veut être efficiente, elle doit mettre en place des processus, mais elle est trop souvent devenue esclave de ses processus ; ceux-ci ont cessé d'être un moyen d'optimisation pour devenir une fin en soi. Retrouver de l'agilité implique de travailler en continu sur la simplification et la responsabilisation.

**ALL IN ACTION FOR THE ENVIRONMENT.** Michelin s'inscrit non seulement dans la protection de l'environnement (économie de ressources, réduction des émissions, utilisation de matériaux durables, économie circulaire, etc.), mais aussi au sein des sociétés où elle agit, en étant partie prenante des collectivités et de leur développement.

**DATA DRIVEN COMPANY.** La donnée est une opportunité fantastique pour progresser et accélérer. Les données peuvent permettre aux personnes de se libérer des tâches mécanistes et fastidieuses qui sont toutefois nécessaires. Si une tâche est mécaniste, il faut l'automatiser. Il est nécessaire de faire passer les données générées par l'entreprise, du statut de coût au statut de richesse.

**INNOVATION ACCELERATION.** Les innovations doivent devenir aussi puissantes autour et au-delà du pneu qu'elles le sont déjà dans le leadership technique détenu sur le pneu. Cela passe par le développement de nouvelles expertises techniques et par un rééquilibrage de l'énergie investie à travers un vaste réseau d'innovation interne et externe. Les matériaux sont au centre des futures innovations de rupture.

**CUSTOMER CENTRICITY.** Grâce à l'engagement, l'enthousiasme et l'initiative de chacune et chacun, renforcer la culture de service au client via les *customer labs* et les *customer rooms*. Chaque décision, chaque action, doit offrir aux clients de Michelin une expérience à la hauteur de la qualité et de la performance de ses produits, de manière à toujours anticiper les besoins futurs et favoriser la préférence pour la marque.

réussir à mobiliser nos 124 000 collabor-acteurs – sur les nouvelles frontières à conquérir. Le rêve collectif, c'est la somme des rêves individuels, des rêves d'équipe, qui se transcendent en rêve collectif.

Nous avons aussi besoin d'un modèle stratégique : comment agencer nos ressources ? Comment motiver les personnes ? Tout cela est impossible sans l'adhésion des équipes. Il y a une expression attribuée à Peter Drucker<sup>8</sup> qui résume parfaitement cet enjeu « *Culture eats strategy for breakfast* ». Si votre corps social, votre communauté humaine n'adhère pas et ne se mobilise pas, vous n'arriverez à rien. Pour créer cette mobilisation, il faut : 1) que cette communauté adhère à vos valeurs et 2) qu'elle adhère à un modèle de leadership, partagé et compris par tous. Une fois que ces ingrédients sont réunis, il est possible de passer à l'action. Nous avons passé 24 mois ensemble à co-construire ces éléments-là.

**M. M. :** *Vous parlez de co-construction. Comment avez-vous impliqué l'ensemble des salariés ? Est-ce que tout le monde a été vraiment concerné ?*

**F. M. :** Tout le monde avait la possibilité de participer. Il y a eu des centaines de groupes de travail qui se sont mobilisés autour de ces questions. Dans les groupes de travail, il n'y avait aucune notion de métier, de géographie, ni de hiérarchie, c'était vraiment : « Mobilisez-vous pour travailler ensemble là-dessus ».

Parallèlement, nous avons aussi fait une enquête auprès de tous les salariés autour du sujet de la culture d'entreprise. Ils pouvaient indiquer ce qu'ils percevaient comme étant la culture actuelle de Michelin, ce qui ne les satisfaisait pas

et comment ils voulaient que ça évolue. Nous avons reçu 100 000 réponses.

À partir de ces réponses, nous avons défini six transformations majeures partagées à l'échelle du groupe, pour faciliter la compréhension de la transformation générale dans laquelle nous sommes embarqués et faire comprendre que l'on doit être constamment en mouvement (voir encadré). Le paradoxe humain, c'est que chacun reconnaît la nécessité de s'adapter, mais que tout le monde déteste ça. Pourtant, chaque fois que vous marchez, vous êtes obligé de vous mettre en déséquilibre pour retrouver un autre équilibre. L'entreprise, c'est pareil.

Dans cette transformation, chacun est indispensable. Il y a un exemple que je trouve formidable : dans les salles de réunion de l'usine Michelin de Roanne, des agents de production ont écrit en grosses lettres « Le manager s'occupe de nous et nous, on s'occupe du reste ». Cela résume parfaitement l'esprit recherché par notre transformation.

**M. M. :** *Parlons de la gouvernance et de l'actionnariat. Avez-vous besoin de leur accord pour mener de telles transformations ? Quelle est l'implication des actionnaires ?*

**F. M. :** Ma conviction profonde est que les entreprises qui ne mèneront pas ces transformations sont vouées à disparaître ou à connaître d'extrêmes difficultés dans les années qui viennent. Quand je suis allé voir le conseil de surveillance, je leur ai proposé une feuille de route stratégique et je leur ai dit : « À la fin, vous me jugerez sur deux choses. Est-ce que j'ai mis l'entreprise en intelligence collective ? Est-ce que j'ai obtenu la croissance et les résultats qui permettent à Michelin d'assurer son futur ? ».

8. Cette attribution fréquente ne paraît pas documentée de façon certaine.

Cette vision stratégique, c'est le « Tout Durable », c'est-à-dire la recherche permanente du meilleur équilibre entre le développement des personnes, la protection de la planète et la performance économique et financière, ou entre *People, Planet, Profit*. Ces trois dimensions ne doivent pas être opposées. Elles ne peuvent pas être traitées en silo, les unes à côté des autres ou les unes après les autres, mais doivent être tenues ensemble en interaction. Il faut rechercher le « et » en permanence et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

Pour tenir ce « et », nous avons conçu un Balanced Scorecard<sup>9</sup> stratégique fondé sur les trois dimensions. Pour chaque dimension, nous avons défini quatre ambitions, soit douze au total. Ces ambitions sont toutes liées à un indicateur propre et à un objectif chiffré.

Prenons la dimension *Planet* par exemple. Une des quatre ambitions de Michelin dans cette dimension est d'atteindre la neutralité carbone d'ici à 2050 pour l'industrie et l'énergie. L'indicateur utilisé pour mesurer notre progression, c'est évidemment le volume des émissions de CO<sub>2</sub> sur les scopes 1 et 2<sup>10</sup>, et l'objectif chiffré associé, c'est d'atteindre en 2030, -50 % d'émissions par rapport à nos émissions de 2010.

Nous avons aussi des indicateurs composites, par exemple sur la diversité. Nous sommes en retard sur le taux de féminisation, même si dans le management nous avons beaucoup progressé. Nous avons, par exemple, 40 % de femmes dans le Comité exécutif et 38 % dans le top 100. Mais en dessous, nous ne comptons pas encore assez de femmes, nous manquons de femmes ingénieurs.

Nous avons aussi des indicateurs sur l'inclusion. Est-ce que notre système est élitiste ? Nous faisons très attention à éviter les phénomènes de

clan ou de caste issu de tel ou tel type d'école. Quelles que soient l'origine et la formation des personnes, ce qui compte, c'est le parcours de développement dans l'entreprise et la façon dont nous favorisons ce parcours. Nous comptons aujourd'hui beaucoup de personnes qui sont à des postes élevés et qui sont issues de milieux défavorisés ou avec une faible qualification de départ. C'est une grande fierté pour Michelin. Nous voulons que les gens qui font Michelin soient le reflet de la diversité du monde.

Nous avons aussi des indicateurs de création de valeur. Nous allons faire beaucoup d'acquisitions dans les années à venir pour réaliser notre stratégie et il va falloir les payer et les intégrer. Il va donc falloir dégager de la valeur.

**M.M. :** *Est-ce que les valeurs de Michelin peuvent vous aider à concilier les trois dimensions ?*

**F. M. :** Oui, car les valeurs de Michelin, ce sont cinq valeurs de respect : le respect des personnes, le respect des faits, le respect des clients, le respect de l'environnement et le respect des actionnaires. On retrouve bien nos trois grandes dimensions *People, Planet, Profit*.

Le respect des faits est une dimension supplémentaire. Il faut accepter que les faits puissent dire autre chose que ce que l'on croit ou pense. Souvent, on réagit par rapport à son ego. Or, si les faits démontrent autre chose que ce que vous imaginiez, il faut suivre les faits. Il m'arrive, comme à tout le monde, d'avoir des idées qui ne marchent pas à l'épreuve des faits. Il faut rester humble vis-à-vis des faits.

9. Ou tableau de bord prospectif. Système global de clarification et de formalisation de la stratégie des organisations afin de la déployer et de la mettre en œuvre plus efficacement. Imaginé par Robert S. Kaplan et David P. Norton, *The Balanced Scorecard : translating strategy into action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

10. Les scopes désignent le périmètre au sein duquel sont étudiées les émissions de gaz à effet de serre de l'organisation (ou du produit) dans le cadre d'un bilan GES, le scope 1 étant le périmètre le plus restreint et le scope 3 le plus large. Le scope 1 regroupe les émissions de GES directement liées à la fabrication des produits. Le scope 2 regroupe les émissions indirectes de GES liées aux consommations d'énergie nécessaires à la fabrication des produits. Le scope 3 regroupe toutes les autres émissions de GES qui ne sont pas liées directement à la fabrication du produit, mais à d'autres étapes du cycle de vie du produit en amont ou en aval (approvisionnement, transport, utilisation, fin de vie, etc.). En France, la réglementation impose aux grandes entreprises d'établir un rapport RSE contenant un bilan GES comptabilisant les émissions induites par les activités sous contrôle de l'entreprise, c'est-à-dire les scopes 1 et 2.

**M. M. :** *Michelin est présent dans 174 pays. Comment faites-vous pour orchestrer tout cela et faire en sorte que tout le monde soit au diapason au même moment ?*

**F. M. :** Nous travaillons sur les comportements, pas directement sur la culture qui est plutôt le résultat de la somme des comportements. Prenons, par exemple, la sécurité. Si je dis « notre culture sécurité est insuffisante », j'obtiendrai zéro résultat. Mais si je dis en revanche dans toutes les usines « je veux que les personnes ne se fassent pas mal quand elles effectuent leur travail », cela transcende les cultures. Vous agissez sur les comportements sans dire précisément comment vous voulez que ça se fasse. Vous énoncez fermement le résultat à obtenir et vous laissez la Chine, la Thaïlande ou la France décider comment l'atteindre.

Trop souvent un manager se rassure quand il traite le « comment », alors qu'en fait, il faut qu'il passe beaucoup plus de temps à définir le « pourquoi » dans les deux sens du mot. Après, on fait des enquêtes pour voir si ça passe ou pas.

Je vais très souvent visiter des usines avec les membres du comité exécutif. Une chose que je regarde toujours, c'est le regard des individus. Est-ce que les agents de production vous regardent ou est-ce qu'ils fuient votre regard ? Quand la responsabilisation est à l'œuvre, les personnes vous regardent, elles voient l'opportunité d'exprimer quelque chose, de dialoguer avec vous. À l'inverse, quand tous les agents de production cherchent à éviter de se retrouver en face de vous, il y a un sérieux problème. Et là, on va discuter avec le management : pourquoi les gens ne posent-ils pas de questions ? Pourquoi fuient-ils quand on passe ? Le plus souvent, le cœur du problème provient de la peur du management de se confronter aux autres, et on va alors l'aider à affronter ses peurs.

**M. M. :** *Donc, si je comprends bien, des principes plutôt que des boîtes à outils, et une liberté dans ces principes de définir le comment.*

**F. M. :** Le cadre doit être très clair sur les résultats à obtenir. Il y a fréquemment une grande confusion quand on parle de responsabilisation. Ce n'est pas faire ce qu'on en a envie de faire. La responsabilisation, elle se fait dans un cadre bien défini. Elle se fait avec la prise en compte des résultats. Avec la responsabilisation vient aussi la responsabilité. Il y a un très haut niveau d'exigence chez Michelin qui va de pair avec une grande bienveillance. Et les deux marchent de concert.

**Il y a fréquemment une grande confusion quand on parle de responsabilisation. Ce n'est pas faire ce qu'on en a envie de faire. La responsabilisation, elle se fait dans un cadre bien défini.**

**M. M. :** *Si, comme vous le disiez, un leader, c'est celui qui donne le pouvoir à ses équipes, alors il faut qu'il accepte d'en perdre un peu. Comment se passe ce changement de cap ?*

**F. M. :** Cette notion de pouvoir change fondamentalement avec la technologie. Pendant des siècles, le pouvoir était détenu par celui qui avait l'information. Je tirais le pouvoir du fait que je créais dans mon organisation un système dans lequel j'étais le centre, le récipiendaire de toute l'information que je redistillais par morceaux ou entièrement, quand je voulais et à qui je voulais. C'est comme ça que s'exerçait le pouvoir.

Mais avec la technologie, vous avez aujourd'hui accès à tout le savoir du monde. Je cherche n'importe quoi et j'obtiens la réponse. Dans l'entreprise, c'est pareil. Si vous vous adressez aux jeunes générations sur un mode pyramidal, ils vous regardent comme un OVNI. Ils vérifient tout ce que vous leur dites sur leur téléphone et ils vous interpellent en permanence avec ces arguments. Ils ne veulent pas des instructions, ils veulent comprendre le pourquoi des choses et participer à les construire. Il y a un changement très profond des mentalités. Chez Michelin, nous avons plus de 50 % de nos effectifs qui sont des Millenials<sup>11</sup> et donc, nous sommes confrontés à cette situation en permanence.

Je dis aux managers : « Si vous établissez encore votre pouvoir sur la base de votre carte de visite, vous n'avez rien compris. Votre pouvoir naît de votre capacité à apporter aux gens tout ce qu'il leur faut pour magnifier leur talent ». La légitimité dans un poste, ce n'est pas la carte de visite, ce n'est pas l'étiquette qu'il y a sur la porte, et d'ailleurs... il n'y a même plus de porte. En tant que dirigeant, mon seul vrai pouvoir, c'est le pouvoir d'influence pour amener les personnes à prendre conscience de ce changement. Du fait de la nature de ma responsabilité, j'ai une audience assez forte qui les amène à m'écouter.

Si vous me demandiez de vous expliquer l'organisation de Michelin aujourd'hui, je serais bien embêté. Parce que de plus en plus, Michelin s'organise comme un cerveau. Plein de neurones prêts à se connecter. Laissez-les faire. Laissez-les s'organiser. Vous leur donnez les paramètres, vous leur donnez le périmètre d'action, comme dans une équipe de foot ou de rugby. Si chaque joueur attend les instructions d'un chef pour prendre la balle, vous êtes cuit. Vous avez des règles du jeu. Dans les règles du jeu, vous donnez quelques éléments tactiques. Et ensuite, vous faites confiance aux joueurs. L'entreprise, c'est pareil.

**Si chaque joueur attend les instructions d'un chef pour prendre la balle, vous êtes cuit. Vous avez des règles du jeu. Dans les règles du jeu, vous donnez quelques éléments tactiques. Et ensuite, vous faites confiance aux joueurs.**

Un manager pour moi, il a un curseur avec trois positions. Il a traditionnellement le « *command & control* » et il y a effectivement des situations dans lesquelles il faut savoir donner des ordres. Quand il y a le feu, il faut être en ordre de bataille. Mais cette dimension-là est en définitive assez rarement présente en entreprise. Vous avez le manager ressource qui va aider les personnes à trouver des ressources (machines, technologies, budgets) et à comprendre comment faire les choses. Et enfin, vous avez le manager porteur de sens qui va donner un référentiel commun et permettre aux gens de comprendre qu'ils participent à la construction d'un projet qui est plus grand que la tâche qu'ils exécutent. Le manager d'aujourd'hui et de demain doit être capable de faire bouger le curseur en permanence entre ces trois positions. Ce que je regarde, c'est sa capacité à faire bouger le curseur. S'il est bloqué sur une position, ça ne marchera pas.

**M. M. : Et la présence par l'écoute, de soi et de l'autre, est-ce que vous la favorisez ? Comment la mettez-vous en œuvre ?**

**F. M :** Quand je suis entré chez Michelin, j'avais été interviewé par Edouard Michelin. Il m'a dit : « la nature est bien faite parce qu'elle nous a donné deux oreilles et une seule bouche ». Il faut toujours respecter cette double dimension de l'oreille par rapport à la bouche. Souvent, on a l'impression qu'il y a deux ou trois bouches, et pas d'oreilles. J'ai été profondément marqué par ça.

11. Terme désignant des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990. On parle aussi de génération Y.

L'éducation managériale, dans les études, a appris aux gens à être des savants. Donc, quand les jeunes diplômés arrivent dans l'entreprise, ils veulent tout de suite commencer par trouver des solutions, par exprimer des choses... Alors qu'en fait, ils devraient d'abord essayer de comprendre tout ce qu'ils ne savent pas, ce qui est en train de se produire, avant de partir en mode solution.

Celui qui pose une question s'attend souvent à ce que vous lui apportiez une solution. Mais si vous le faites, vous ne l'écoutez pas en réalité car il y a toujours une autre question derrière la question posée, qui est la vraie question. Vous le privez de l'opportunité de le laisser chercher sa propre solution. C'est votre solution, pas la sienne, et la personne ne va pas s'engager : si ça ne marche pas, ça devient votre problème, pas le sien. C'est déresponsabilisant au possible. Il faut donc passer beaucoup de temps à écouter les questions, à essayer de comprendre ce qu'essaie de nous dire la personne qui est en face et qui n'est souvent pas ce qu'elle formule directement.

En tant que chef d'entreprise, le plus difficile, c'est d'entendre les signaux faibles, de sentir les moments où, collectivement, il y a des choses qui dysfonctionnent. Et pour ça, il faut vraiment avoir envie d'écouter ce qui se vit dans l'organisation. Quand je suis dans une réunion, je suis souvent en train de me dire : « Comment se passe la réunion ? Est-ce que tout le monde est dedans ? Est-ce que les personnes sont en train de lire leurs mails ? ». J'essaie de me mettre en recul par rapport à l'événement. Mais trop souvent, je vois des managers qui sont uniquement dans l'instant, dans l'action.

**M. M. :** *Est-ce que le rêve dont vous parliez, plus grand que l'entreprise, c'est ce qui donne aux gens l'envie d'y aller ?*

**F. M. :** C'est toujours la fameuse histoire du tailleur de pierre qui ne taille pas une pierre, mais bâtit une cathédrale. Cela mobilise plusieurs

générations et l'architecte qui commence la cathédrale n'est pas celui qui la finira. C'est pour cette raison que nous avons fixé l'horizon de notre « rêve » à 2050. Notre ambition, c'est de relever un ou plusieurs des grands défis de l'humanité pour lesquels nos technologies et nos savoir-faire ont du sens.

**C'est toujours la fameuse histoire du tailleur de pierre qui ne taille pas une pierre, mais bâtit une cathédrale. Cela mobilise plusieurs générations et l'architecte qui commence la cathédrale n'est pas celui qui la finira.**

Un des grands défis de l'humanité, par exemple, c'est la mobilité. Nous sommes 7 milliards sur terre, alors qu'il y a trois siècles, on était un milliard. On vit quand même globalement beaucoup mieux grâce au progrès. Et une partie de ce progrès provient du fait que les gens ont pu passer de village en village, de ville en ville, de pays en pays, avec une intensité croissante. La mobilité a permis l'accès à la culture, au savoir, aux loisirs, au travail et à une diversité d'émotions. Un des défis de l'humanité, c'est de ne pas restreindre la mobilité, mais d'en diminuer l'impact. On peut tout à fait concevoir la même mobilité, voire plus de mobilité, avec beaucoup moins d'impact.

Un des autres grands défis de l'humanité, c'est comment faire pour nourrir tous les hommes en préservant durablement les ressources de la planète. Quand on survole des champs agricoles en avion, on voit souvent que là où sont passés les tracteurs de façon répétée, plus rien ne pousse, car les sols ont été dégradés. Chez Michelin, nous fabriquons des pneus pour des engins agricoles, qui laissent moins d'empreinte au sol qu'une patte de lapin. Le pneu est à si basse pression qu'il évite de compacter les sols

là où passent les engins, et les végétaux peuvent y repousser.

Tous ces défis, nous pouvons participer à les relever, et c'est ce qui donne quotidiennement sens à notre travail.

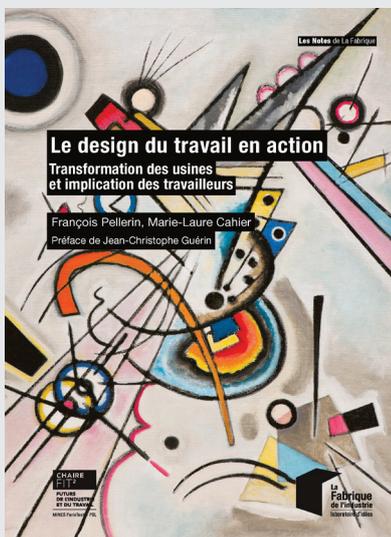
**M. M. :** *Pour conclure, quelles expériences voudriez-vous partager avec nous ?*

**F.M. :** Je vais vous faire part de trois expériences. La première, c'est que j'ai commencé à progresser le jour où j'ai arrêté de me considérer comme un surhomme, et où j'ai accepté mes fragilités et mes peurs. Les gens avec lesquels je travaille savent quand, à certains moments, je ne sais pas. Quand j'ai la trouille de faire un truc, ils le voient, ils le savent parce que je le leur dis. Pour moi, le courage démarre finalement quand on fait face à ses peurs. Je fais une grande distinction entre l'inconscience et le courage.

**J'ai commencé à progresser le jour où j'ai arrêté de me considérer comme un surhomme, et où j'ai accepté mes fragilités et mes peurs.**

Deuxième expérience. On m'avait autrefois posé la question : « Si vous étiez jeune, qu'est-ce que vous ne referiez pas ? ». La réponse est que je parlerais beaucoup moins et écouterais beaucoup plus.

Et la troisième expérience, c'est que les gens ont un talent infini. Je suis toujours ébahi par ce qu'arrivent à faire les personnes. Et ce n'est pas une question de métier, de position, c'est souvent une question d'envie. Et donc, mon boulot, c'est de transmettre en permanence aux personnes de l'énergie et d'éliminer tout ce qui les empêche d'exercer leurs talents et d'avoir envie.



## POUR ALLER PLUS LOIN :

François Pellerin, Marie-Laure Cahier, *Le design du travail en action : Transformation des usines et implication des travailleurs*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, 2021.

Préface de Jean-Christophe Guérin, directeur manufacturing de Michelin.

<https://www.pressesdesmines.com/produit/le-design-du-travail-en-action/>

## CONTACT

**CHAIRE FIT<sup>2</sup>**  
Futurs de l'Industrie et du Travail :  
Formation - Innovation - Territoires  
Mines ParisTech  
60 bd Saint-Michel, 75006 Paris  
chaire-fit2@mines-paristech.fr

LES MÉCÈNES DE  
LA CHAIRE FIT<sup>2</sup>



GRUPE RENAULT



**CHAIRE  
FIT<sup>2</sup>**  
FUTURS  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU TRAVAIL

MINES ParisTech | PSL