

**Chaire Futurs de l'industrie et du travail  
de Mines – Paris Sciences et Lettres**

*Avec nos partenaires*



Séminaire Autonomie et responsabilité dans les organisations

**QUAND LES MANAGÉS FORMENT LES MANAGERS  
L'OUVRIER QUI MURMURAIT À L'OREILLE DES CADRES**

par

**Jean-Michel FRIXON**

Auteur de *Michelin, matricule F276710*

avec la participation de

**Jean-Christophe GUÉRIN**

Ancien directeur du manufacturing de Michelin

Séance du 31 mai 2023

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

**En bref**

En 2021, Jean-Michel Frixon publie un récit de ses 43 ans chez Michelin, alternant quelques périodes gratifiantes et d'autres catastrophiques, selon la personnalité du chef d'équipe, bienveillant ou toxique. Son livre lui vaut d'être l'invité de plusieurs émissions de télévision prestigieuses et suscite des comptes rendus de presse élogieux. *Michelin, matricule F276710* ébranle aussi le directeur industriel de l'entreprise, qui lui propose de raconter son expérience au comité de direction, puis dans les 15 usines françaises du groupe. Qui, mieux qu'un équipier mal managé, peut en effet aider les managers à améliorer leur attitude, à respecter leurs collaborateurs, à savoir exprimer leur reconnaissance à ceux qui la méritent, à établir des relations humaines ? *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres* – c'est le titre de son second ouvrage, rédigé après ce "tour de France" – continue à aider Michelin à mieux former et accompagner ses chefs.

*Ont participé* : J. Agulhon (RATP), F. Barbier (conseil en organisation et RH), M. Berry (École de Paris du management), P. Bocquet (Michelin), F. Bonnevey (Allesens), Y. Bosc-Haddad (Kea), J.-P. Bouchez (Paris Saclay), É. Bourguinat (conseil en récits d'entreprises), V. Calais (consultant en communication de crise), S. Canivenc (Chaire FIT<sup>2</sup>), S. Di Pasquale (*Le Figaro*), P. Frances (consultante en RH), É. Frixon, G. Le Boulch (EDF), A.-S. Lefeubvre (ex Michelin, consultante en organisation), F. Lippi (Dirigeant Lippi), R. Mizrahi, L. Ouedraogo (EDF), O. Paillargue, R. Perinet (GRTGaz), P. Simounet (ex Air France, École de Paris du management), P. Souplet (École de Paris du management), J.-M. Saussois (professeur émérite École supérieure de commerce de Paris), M. Vincent (conseil), T. Weil (Chaire FIT<sup>2</sup>).

\*

## **EXPOSÉ de Jean-Michel FRIXON**

J'ai travaillé pendant 43 ans chez Michelin, d'abord au service du courrier, puis dans les ateliers de production. Après avoir pris ma retraite, j'ai décidé de raconter mon expérience d'ouvrier. Je destinais ce récit simplement à mes enfants, mais mon frère, à qui je l'ai fait lire, m'a suggéré d'essayer de le publier. À ma grande surprise, plusieurs éditeurs se sont montrés intéressés et le livre est paru en 2021, sous le titre *Michelin, matricule F276710*.

Dans cet ouvrage, j'évoque quelques-uns de mes chefs d'équipe, certains bienveillants, d'autres toxiques. J'ai tiré de cette expérience quelques idées sur le management et je vous propose, en toute humilité, de les partager avec vous.

### **Des exemples de mauvais management**

Celui que, dans mon livre, j'appelle « *manager toxique* » avait un égo professionnel démesuré et une vision de l'ouvrier extrêmement réductrice. Nos relations n'étaient pas bonnes car, quand il voulait m'imposer une façon de travailler avec laquelle je n'étais pas d'accord, je le disais. J'avais le sentiment d'être celui qui connaissait le mieux les tâches que j'avais à accomplir, mais ce n'était pas son avis. De plus, j'avais beaucoup de mal à le cerner. Je le trouvais veule et je ne parvenais pas à lui faire confiance.

#### *L'entretien annuel*

Un jour, lors de mon entretien annuel, il me dit « *Cette année, je suis très content de toi ! Tu fais bien le lien avec les concepteurs de pneus.* » Je n'en revenais pas, car cela faisait deux ans qu'il me mettait 0 % d'augmentation. Je me suis mis à espérer qu'un dialogue devienne possible entre nous et, en même temps, quelque chose me paraissait bizarre dans ce revirement. Il a conclu l'entretien par les mots suivants : « *J'espère que tu vas continuer sur cette lancée. Je t'ai indiqué ton augmentation sur ta feuille. Tu n'as qu'à t'asseoir là-bas pour la regarder.* »

Tout content, j'ai pris ma feuille et j'ai regardé quelle augmentation il m'avait accordée. Elle était inscrite au crayon à papier dans l'angle de la page : 0 %. Je suis passé par tous les sentiments. J'ai failli lui dire ce que j'en pensais, mais je ne voulais surtout pas lui donner des "billes" pour qu'il s'en serve contre moi ensuite. J'ai donc pris sur moi et je n'ai rien dit, mais

cela m'a fait très mal. Au moment où je me levais pour quitter la pièce, il m'a suivi dans le couloir en me disant « *Attends, Jean-Michel, il faut tu signes ta feuille !* »

### *La reconnaissance des efforts*

Dans les dernières années de ma carrière, j'effectuais la vérification des pneus sur une machine à rayons X, une tâche qui me passionnait.

Dans un atelier, la charge de travail peut être fluctuante. Un jour, le parc de ma machine était plein à craquer, mais je n'ai jamais eu peur du travail et je savais que j'en viendrais à bout en quelques jours. Mon manager passe dans l'atelier vers 13 heures, pour voir si tout le monde était présent, et constate cette situation. Un chef d'équipe "normal" m'aurait dit : « *Bonjour Jean-Michel, je vois que tu as beaucoup de boulot. Est-ce que tu as besoin d'un coup de main ? Si tu veux, je te donnerai les bras pour faire avancer les pneus.* » Celui-ci n'a rien dit du tout et a poursuivi sa tournée. Trois jours plus tard, il repasse et, constatant que le parc de ma machine était quasiment vide, il me dit, avec un sourire narquois, « *Ah ! Encore une journée tranquille ?* », et il tourne les talons.

### *Le tact avant tout*

L'anecdote suivante s'est déroulée avec son prédécesseur. J'étais dans son bureau et il était en train de me donner ses consignes, quand mon téléphone a sonné. C'était mon fils, qui ne m'appelait que très rarement au travail. J'ai donc pris l'appel. Mon fils m'annonçait qu'il venait de valider sa troisième année de formation de journaliste. Cela m'a rendu tellement heureux que j'en ai eu les larmes aux yeux. Après l'avoir complimenté, je lui ai dit que je le rappellerais plus tard.

Mon chef d'équipe me demande alors : « *Apparemment, tu as eu une bonne nouvelle ?* » Je lui dis ce qu'il en est, et à quel point je suis heureux que mon fils puisse faire le métier de ses rêves. N'importe qui, dans cette situation, m'aurait félicité pour cette réussite. Mon chef d'équipe, lui, s'est étonné : « *Ah bon ? Ton fils a fait des études ?* » Moi qui étais tout à ma joie, cela m'a fait l'effet d'un uppercut. Je n'ai rien répondu et il a enchaîné : « *Moi, ma fille, elle a fait bac plus cinq et elle est infirmière.* » Puis il a quitté le bureau. Comment s'engager dans les pas d'un chef capable d'être aussi blessant ?

### *La dame de fer*

Lorsque je travaillais au courrier, j'ai eu affaire à une chef de service que j'appelais « *la dame de fer* ». Elle pratiquait le management par la peur et, dès qu'elle sortait de son bureau, plus personne ne parlait ou ne plaisantait, car chacun savait qu'il pouvait être convoqué pour un oui ou pour un non. Elle dirigeait également le service des archives et, sur les bureaux des archivistes, il y avait plus de boîtes d'anxiolytiques que de dossiers d'archives.

Je fais depuis longtemps du sport de compétition et, comme tout sportif, j'ai besoin de m'hydrater régulièrement. J'avais donc toujours une bouteille d'eau posée sur mon bureau. Un jour, la dame de fer passe devant moi et me lance, d'un ton sec, « *Monsieur Frixon, dans mon bureau.* » J'ai demandé à mes collègues ce que, d'après eux, j'avais fait qui justifiait d'être convoqué : « *Vas-y, de toute façon, quand ce n'est pas toi, c'est un autre.* »

Je suis allé dans le bureau de la dame de fer et elle m'a lancé : « *À partir d'aujourd'hui, je ne veux plus voir de bouteille d'eau sur votre bureau. C'est interdit* ». Je lui ai dit que je n'enlèverais la bouteille que si elle me donnait une justification valable. Elle me répond : « *Vous avez un caisson à tiroirs, vous devez y ranger vos affaires. Je ne veux rien voir à l'extérieur* ». Je lui ai objecté que le règlement de l'entreprise était affiché partout et que j'étais certain qu'il n'interdisait pas de poser une bouteille d'eau sur son bureau. Elle s'écrie alors : « *Très bien, je téléphone tout de suite au responsable du personnel* » et je lui rétorque : « *Allez-y, mais quand il va vous demander pourquoi vous voulez qu'il me convoque et que vous allez lui dire que c'est pour une bouteille d'eau posée sur mon bureau, il risque de tomber de haut.* » Rouge de colère, elle a finalement renoncé, mais cet incident m'a fait entrer dans une spirale infernale, car elle ne supportait pas la contradiction et me faisait chèrement payer mon comportement au moment du bilan annuel.

### *Comment annoncer un licenciement*

En 1993, époque où je travaillais au service du courrier, Michelin a annoncé un plan de licenciement dans les activités tertiaires de l'entreprise. Au total, 185 personnes ont été remerciées, ce qui est beaucoup, à l'échelle d'une ville comme Clermont-Ferrand. Tous les salariés des services administratifs étaient convoqués à tour de rôle par leurs chefs de service respectifs, sans connaître à l'avance la date ni l'heure du rendez-vous. Ce processus a duré trois semaines ou un mois. L'ambiance était sinistre. Plus personne autour de la machine à café.

Pendant les deux premiers jours, les gens sortaient du bureau du chef de service avec le sourire. J'essayais de me rassurer : « *Tu as dix-huit ans de boîte et tu as toujours fait ton boulot, quelle que soit ta mission. Tu ne t'es jamais arrêté, tu n'as jamais fait grève, tu n'as rien à te reprocher. Normalement, ça doit le faire.* » Le troisième jour, mon tour est arrivé. C'est la secrétaire qui me l'a annoncé : « *Monsieur Frixon, le chef de service vous attend* ». D'habitude, elle était très enjouée. Quand elle a ajouté « *Bonne chance* » en baissant les yeux, j'ai eu un mauvais pressentiment.

Je frappe à la porte du chef de service, pas de réponse. J'insiste, il finit par me répondre mais, quand je me présente devant lui, il ne lève pas la tête de ses dossiers et ne m'invite même pas à m'asseoir. Je me tiens donc debout devant son bureau. Toujours sans me regarder, il me dit : « *Monsieur Frixon, je vois vos états de service. Vous n'avez aucun diplôme, rien, aucune spécialité. Même au service du nettoyage, je peux vous dire que tout le monde a au moins le certificat de fin d'études, et certains ont aussi le BEPC.* » Dès cet instant, j'avais compris : « *C'est bon, ma tête est tranchée.* » Il lève alors les yeux vers moi, qui suis toujours debout, et me lance : « *Est-ce que vous pensez que j'ai besoin d'une personne telle que vous ? Est-ce que vous pensez que l'entreprise Michelin a besoin de vous ? Pour moi, vous êtes un inutile, et pour l'entreprise, vous êtes un parasite. À partir d'aujourd'hui, vous êtes licencié.* »

Aujourd'hui, les tatouages sont à la mode. Ce souvenir-là est tatoué en moi d'une façon indélébile. Il ne disparaîtra qu'avec moi. Je conçois qu'une entreprise soit obligée de licencier pour des raisons économiques. Mais quand elle manque à ce point de respect pour les personnes qu'elle licencie, elle les tue deux fois.

Je suis sorti de ce bureau totalement effondré. Ma femme travaillait également dans les services administratifs de Michelin, nous avons deux enfants tout petits et je craignais qu'elle fasse partie de la charrette, elle aussi. J'ai regagné mon poste et je me suis écroulé sur mon

siège. Au bout de quelques minutes, la salariée qui était passée juste après moi est sortie du bureau du chef de service en hurlant : « *Je suis licenciée ! Je suis licenciée ! Il m'a parlé comme à une merde !* » J'étais dans un tel état que je me suis senti incapable d'aller vers elle pour tenter de la réconforter. Une collègue a eu la présence d'esprit de lui apporter une chaise, car on voyait qu'elle était sur le point de s'évanouir. Huit jours après, elle s'est pendue.

Une autre collègue, un peu fragile psychologiquement, s'est convaincue que si un employé comme moi était licencié, elle le serait certainement aussi. Ne supportant pas cette angoisse, elle n'a même pas attendu d'être convoquée à l'entretien. Elle s'est jetée sous le train qu'elle prenait tous les matins pour venir travailler.

### **Le départ du manager toxique**

En fin de compte, je n'ai pas été licencié : j'ai été "repêché" par le service du personnel, qui m'a proposé un nouveau poste, cette fois dans les ateliers.

Des années plus tard, lorsque la situation est devenue insupportable avec le manager toxique – j'allais au travail avec la boule au ventre et je ne commençais à souffler que lorsque je badageais avant de quitter l'usine – c'est à nouveau vers le service du personnel que je me suis tourné.

J'avais commencé par solliciter mon chef de service, à qui j'avais expliqué tout ce que me faisait subir mon chef d'équipe. Il m'avait écouté pendant vingt minutes avant de me rassurer : « *T'inquiète pas, ça ne va plus se reproduire* ». Compte tenu de son ton très amical, j'étais certain qu'il allait faire quelque chose, mais j'avais vite compris que sa politique se réduisait à « *pas de vagues* ». Non seulement il n'avait rien fait du côté de mon chef d'équipe, mais il n'avait pas transmis l'information à la hiérarchie, de sorte que j'avais dû continuer à supporter ce management exécration pendant plusieurs années.

J'en suis arrivé à un point où, sachant qu'il me restait encore cinq ans jusqu'à la retraite, il me paraissait impossible de continuer ainsi. Je suis donc allé voir la responsable du personnel et je lui ai expliqué les faits calmement, sans me montrer agressif ni grossier. L'entretien a duré une heure et quart et elle n'a pas cessé de prendre des notes. À la fin, elle m'a remercié : « *Vous avez été respectueux, ce qui n'est pas toujours le cas de vos collègues.* »

J'ai encouragé les autres opérateurs de mon équipe à faire la même démarche, en leur expliquant que c'était le seul moyen de nous débarrasser de ce manager. Quatre ou cinq d'entre eux ont sauté le pas. Après ces témoignages, le service du personnel a poussé notre chef d'équipe vers la sortie, car il avait suffisamment de trimestres pour prendre sa retraite, mais il a mis deux ans à partir. « *J'ai des missions à remplir pour le patron* », disait-il. Il avait vraiment un égo surdimensionné.

### **Une manageuse de rêve**

La manageuse qui lui a succédé a su, en deux temps, trois mouvements, transformer complètement l'ambiance de l'atelier, car elle avait vraiment tout compris de ce que doit être le management.

Les ouvriers ne sont pas des idiots. Ils ont besoin de leaders, mais on ne les trompe pas sur la marchandise. Quand un nouveau chef d'équipe arrive, le téléphone arabe fonctionne très vite

et, en une semaine, tout l'atelier sait à qui il a affaire. S'il est veule et lâche, c'est fini, et c'est irrattrapable. Si c'est un bon manager, tout le monde le sait très vite également et, à l'exception du "vilain petit canard" qui, par principe, sera toujours dans l'opposition vis-à-vis de son responsable, le manager gagnera très vite l'adhésion de toute l'équipe.

C'est ce qui s'est passé avec cette manageuse, qui était excellente et qui, du coup, pouvait nous demander ce qu'elle voulait. Par exemple, un jour, elle me dit : « *Jean-Michel, dans deux semaines, on va avoir une grosse activité, car il y a une usine en panne et tout va être envoyé chez nous. Est-ce que tu penses être capable de faire face, ou as-tu besoin de renforts ?* » Je lui ai répondu : « *T'inquiète, Julie, ça passera.* » Il en a été de même à tous les postes. Nous ne faisons pas ça par plaisir d'avoir plus de travail, mais pour lui rendre service.

Au bout de quelque temps, elle m'a confié que son prédécesseur, lorsqu'il lui avait parlé des membres de l'équipe, m'avait présenté comme « *le plus mauvais élément de l'atelier* ». Cela m'a énormément blessé. Je savais qu'il me détestait, mais pas à ce point. Avec un grand sourire, elle m'a rassuré : « *Ce qu'il ignorait, c'est que, quand je reprends une équipe, je remets tous les compteurs à zéro et c'est moi-même qui me fais mon opinion.* »

Bien que je n'aie absolument rien changé à ma façon de travailler, elle m'a nommé référent du poste, m'a accordé des augmentations telles que je n'en avais jamais eu. Au-delà du complément salarial non négligeable, cela représente surtout une reconnaissance symbolique de la valeur de l'ouvrier. Je demandais cette reconnaissance, en vain, depuis plusieurs années. Ma manageuse estimait que j'aurais dû l'avoir depuis longtemps et m'a dit que son seul regret était de me l'accorder si tard.

Désormais, le matin, j'allais au boulot avec le sourire aux lèvres. Mes tâches étaient exactement les mêmes, mais j'étais heureux de travailler, à tel point que j'ai hésité à retarder mon départ à la retraite ! C'est vous dire à quel point le style de management peut vraiment tout changer. En définitive, j'ai estimé que, après 43 ans de travail, il était temps de m'en aller, mais je suis parti presque à regret.

### **Les qualités d'un bon manager**

Voici maintenant quelques idées sur le management que j'ai tirées de mon expérience d'ouvrier.

#### *Connaître les postes de ses équipiers*

La première qualité d'un bon manager est de connaître les postes de ses équipiers, peut-être pas de façon approfondie mais au moins de manière générale. Il doit savoir quelles sont les difficultés que chaque collaborateur rencontre tous les jours à son travail.

J'ai découvert qu'Émile Zola, avant d'écrire *Germinal*, avait passé plusieurs semaines au milieu des mineurs pour mieux comprendre ce qu'ils vivaient. Les responsables hiérarchiques de tous les niveaux devraient s'en inspirer. En l'occurrence, lorsque le manager toxique est arrivé dans notre atelier, il n'a pas pris ne serait-ce qu'une demi-journée pour découvrir les différents postes de ses équipiers. Il savait nous situer géographiquement mais, sur le plan technique, il ignorait à peu près complètement ce que nous faisons. Comment aurions-nous pu lui demander son aide quand nous rencontrions un problème à notre poste ?

Non seulement l'autorité reposant sur la compétence technique est beaucoup plus reconnue que celle reposant sur la crainte, mais en consacrant un peu de temps à comprendre le travail de ses collaborateurs, le manager leur marque du respect et les valorise, ce qui est essentiel.

### *Le sens de l'équité*

Un bon manager est à la fois bienveillant et exigeant : il ne doit pas être le “copain” de ses collaborateurs. En particulier, il doit appliquer la règle de l'équité et récompenser ceux qui n'ont pas peur de l'effort et rendent un travail propre, ceux qui acceptent d'être polyvalents, ceux qui sont là tout le temps, par rapport aux “tire-au-flanc”.

À un moment, sur mon poste, j'étais du soir, et celui qui était du matin sur le même poste était un délégué syndical. Je n'ai rien contre les syndicalistes : ils sont utiles et il en faut. Mais chaque fois que le parc de la machine était plein à craquer, il prenait un “bon vert”, c'est-à-dire qu'il allait, soi-disant, à une réunion. Bien souvent, je savais qu'il n'en était rien mais, en tant que syndicaliste, il était couvert. Quand j'arrivais, je devais me retrousser les manches pour rattraper le retard. Je le faisais, mais j'aurais aimé que cela soit pris en compte et que je m'y retrouve financièrement. Sans cela, au bout d'un moment, on a envie d'en faire le minimum aussi.

### *Le respect et l'écoute des collaborateurs*

Un manager doit impérativement respecter les hommes et les femmes qu'il dirige. La motivation se construit chaque jour, à partir du comportement quotidien du manager, et l'indifférence et le manque de respect sont ressentis comme humiliants et démotivants. Certains managers se considèrent comme des sachants omnipotents. Il est triste de devoir rappeler, en 2023, que les ouvriers sont, eux aussi, des êtres pensants. En se conduisant de façon autoritaire et en s'emmurant dans la forteresse du pouvoir, les managers vont à l'échec : il n'y aura ni vainqueur, ni vaincu.

Bien sûr, le respect doit être mutuel. Tout employé a droit au respect, et tout manager également.

### *Faire confiance à ses collaborateurs*

Le manager est un leader et un guide pour son équipe. C'est lui qui définit les objectifs. En revanche, il doit laisser de l'autonomie à ses équipiers pour atteindre ces objectifs. C'est lorsqu'il fait confiance aux personnes qu'il dirige que l'esprit d'équipe prend tout son sens, toute sa beauté, toute sa profondeur.

Je suis convaincu qu'un manager qui met en application les quelques principes de base que je viens d'énoncer gagnera le respect et l'adhésion de ses équipiers. Manager de cette façon est constructif pour l'équipe mais aussi, bien sûr, productif pour l'entreprise.

## **Des pistes pour améliorer le management global de l'entreprise**

Comme vous le racontera Jean-Christophe Guérin tout à l'heure, à la suite de la parution de mon livre, il m'a invité à faire un tour de France pour raconter mon histoire devant les managers des quinze usines françaises du groupe. À cette occasion, j'ai recueilli des

suggestions concernant le management de l'entreprise, dont j'aimerais vous faire part également.

### *Former et accompagner les managers*

Le métier de manager est sans doute l'un des plus difficiles qui soient. Un chef d'équipe doit organiser le travail, identifier les problèmes et les résoudre, équilibrer les charges de travail. Pour cela, il doit connaître les différents postes de ses équipiers, et gérer des équipes de 10, 20 ou 30 personnes qui ont des caractères très différents, auxquels ils doivent s'adapter. À ces fonctions de base se sont ajoutées de nombreuses missions supplémentaires. À partir des années 2000, chez Michelin, les chefs d'équipe se sont vu confier le suivi du tableau SMQDC (sécurité, utilisation des machines, qualité, délais, coût), par exemple. Sont-ils suffisamment préparés à l'ensemble de ces tâches ? Une fois sur le terrain, ils sont seuls face à leur équipe, or, c'est de leur style de management que va dépendre l'engagement des ouvriers.

Les managers devraient non seulement être mieux formés à ces différentes missions, mais accompagnés tout au long de leur carrière. Ils devraient avoir un coach avec lequel, tous les trimestres, par exemple, ils feraient le point sur les difficultés rencontrées, afin de se sentir aidés et confortés.

### *Alléger le "sac-à-dos administratif"*

Autre point important, à l'occasion de mes interventions dans les différentes usines, beaucoup de managers m'ont demandé de faire passer un message à la direction de l'entreprise : « *S'il vous plaît, demandez qu'on nous allège le sac-à-dos administratif !* » Cette expression est revenue dans au moins sept usines sur quinze. En fait, les managers ne demandent qu'à aller davantage sur le terrain (« *Nous, les réunions, on n'en peut plus !* »). Il faut leur dégager du temps pour cela.

### *Impliquer et responsabiliser les ouvriers*

Lors de ma tournée des usines, j'ai visité les ateliers et discuté avec les ouvriers. J'en ai conclu qu'il est très important également de les impliquer davantage dans les décisions, ce que, en principe, Michelin sait très bien faire à travers les OR (organisations responsabilisantes). Pour avoir connu la période où c'était encore le chef qui décidait de tout, je peux vous assurer que les OR ont constitué un vrai progrès, en dépit de tous les clichés et de toutes les critiques. Quand vous responsabilisez les gens, cela signifie que vous avez de la considération pour eux, et cela vaut toutes les augmentations de salaire. De même, il faut savoir reconnaître et encourager les initiatives de chacun, apprécier le travail fourni et le manifester. Les compliments stimulent forcément l'engagement et, de plus, ils sont gratuits !

### *Que le top management aille davantage sur le terrain*

Au cours de mon tour de France, j'ai également rencontré les directeurs et directrices Europe et Monde. J'ai pris mon courage à deux mains pour leur dire « *Je sais que vous avez des tâches énormes et accaparantes, mais je ne peux pas croire que vous ne puissiez pas trouver le temps, trois ou quatre fois par an, de vous rendre dans les ateliers* ».

La première fois qu'ils le feront, ce sera "Alerte à Malibu" dans l'usine. Je sais, pour l'avoir vécu, comment cela se passe : quand on annonce qu'une personne importante va venir tel



jour, à telle heure, on prépare sa visite comme une revue de casernement. On pousse tout ce qu'on peut sous le tapis et on va même jusqu'à déplacer certains opérateurs, ce jour-là, pour éviter que la visite dérape (« *Au lieu d'être du matin, tu seras du soir* »). Le circuit que le directeur effectuera dans l'usine est prévu d'avance. On ne lui fait rencontrer que les opérateurs avec lesquels on sait qu'il n'y aura pas de problème.

J'ai expliqué aux directeurs et directrices que, lorsqu'ils feraient une visite d'usine, il faudrait qu'ils sortent du circuit prévu et qu'ils n'hésitent pas à aller discuter avec l'opérateur ou l'opératrice qu'on veut leur faire éviter, tout au fond de l'atelier. La première fois, cette personne sera intimidée et n'osera pas leur dire ce qui ne va pas, mais à la deuxième ou troisième visite, s'ils lui montrent de l'intérêt pour son travail (« *Expliquez-moi en quoi consiste votre poste* ») et de la considération pour elle personnellement (« *À part votre travail chez Michelin, qu'est-ce que vous faites ?* »), ce sera comme deux aimants qui se connectent. Peu à peu, un lien se crée et si, à ce moment-là, le directeur ou la directrice pose une question comme « *Au fait, vous n'avez pas de souci, au niveau du management ?* », ils obtiendront une vraie réponse. Si quelque chose ne va pas, l'opérateur le leur dira, car ils auront gagné sa confiance.

### *Savoir reconnaître ses erreurs*

Mettre de l'humain dans le management n'est pas une faiblesse mais, au contraire, une force. Le diplôme ne fait pas tout. Un manager a le droit, comme tout un chacun, de se tromper. S'il reconnaît ses erreurs, il gagnera le respect, la confiance et la considération des hommes et des femmes qu'il sera amené à diriger, et ils le suivront. Comme l'a écrit Montesquieu, « *Pour faire de grandes choses, il ne faut pas être un si grand génie ; il ne faut pas être au-dessus des hommes, il faut être avec eux.* »

## **EXPOSÉ de Jean-Christophe GUÉRIN**

Je tiens à remercier Jean-Michel pour le courage qu'il a eu de raconter son expérience et pour l'aide qu'il nous a ainsi apportée.

### **Sur le terrain**

En 1993, à l'époque où il a failli être licencié, j'ai entendu parler de la façon dont ce plan social se déroulait et j'en ai été choqué. Je ne comprenais pas pourquoi l'entreprise se comportait de cette façon. J'étais tout jeune au sein de Michelin et je n'étais pas directement concerné, mais je me souviens avoir été blessé par ce que j'entendais.

Quand j'ai été nommé directeur industriel d'une entité européenne, en 2000, j'ai souhaité, auparavant, occuper pendant quelque temps le poste d'un chef d'équipe afin de bien comprendre cette fonction. Ce que j'ai découvert m'a profondément surpris. Les opérateurs de production étaient confrontés à de nombreuses difficultés (des machines mal montées ou mal réglées, des problèmes de flux ou de stock...), mais personne ne s'en souciait. Les opérateurs étaient habitués à ces difficultés, ils vivaient avec, et chacun se débrouillait comme il pouvait. De plus, quand une machine tombait en panne, on ne demandait jamais son avis à l'opérateur qui travaillait dessus. Au contraire, on l'envoyait prendre un café pendant que la maintenance intervenait. Pourtant, en discutant avec les ouvriers, je voyais bien qu'ils étaient intelligents,

qu'ils avaient de nombreuses activités en dehors de l'entreprise et qu'ils savaient gérer toutes sortes de choses.

### **Les managers au service de leurs équipes**

Quand j'ai pris mon poste de direction, j'étais bien déterminé à casser le système qui s'était mis en place. Avec mes équipes, nous avons effectué un benchmark dans d'autres entreprises, puis nous avons conçu un système de management de production radicalement différent de ce que j'avais observé chez Michelin.

Nous avons commencé par inverser la pyramide hiérarchique : désormais, les managers devaient être au service des opérateurs. Comme je le leur expliquais, « *Si on enlève la hiérarchie, l'usine continuera à produire des pneus. Mais si on enlève les ouvriers, elle ne produira plus rien du tout.* »

Pour ce faire, nous avons obligé les chefs d'équipe à réunir chaque jour les opérateurs, en présence des fonctions support de l'usine (qualité, maintenance, organisateurs, méthodes, service du personnel), pour les écouter et résoudre leurs problèmes. Un système d'escalation a été mis en place : si une difficulté ne pouvait pas être résolue au niveau du chef d'équipe, il la faisait remonter au niveau du chef de service, et ainsi de suite. En dernier ressort, je pouvais être amené à traiter moi-même certaines questions. Cette première étape a très bien fonctionné et nous avons constaté d'énormes progrès.

### **Impliquer les opérateurs dans la résolution des problèmes**

Dans un deuxième temps, nous avons compris que les opérateurs avaient d'excellentes idées sur le fonctionnement de leurs postes et nous avons décidé de les impliquer dans la résolution des problèmes. C'est ce que nous avons appelé les OR (organisations responsabilisantes). Les opérateurs recevaient des formations pour renforcer leurs compétences et, progressivement, devenaient capables de traiter eux-mêmes certains problèmes de qualité ou de sécurité. Peu à peu, nous en sommes arrivés à la situation actuelle, où les usines fonctionnent sans chef toutes les nuits et tous les week-ends, et où les opérateurs mettent même un point d'honneur à démontrer qu'elles fonctionnent mieux quand les chefs sont absents que présents...

Non seulement cette nouvelle organisation a introduit une dynamique de progrès et de performance, mais elle a modifié les résultats de l'enquête de satisfaction menée chaque année dans l'entreprise. En 2020, le taux de satisfaction des opérateurs de production chez Michelin a été supérieur à celui des cadres du Groupe.

Néanmoins, et malgré tous les outils et méthodes apportés aux managers pour qu'ils transforment leur façon de travailler, il faut reconnaître que certains conservent des comportements inacceptables. En général, les "petits chefs" se détectent vite. Mais certains sont malins : devant la hiérarchie, ils se montrent très attentionnés pour leurs équipiers, en sorte que celle-ci met plus de temps à les repérer. Ce sont eux que j'appelle des "managers toxiques".

### **Les effets de la tournée des sites français de Jean-Michel Frixon**

Quand le livre de Jean-Michel est paru, je me suis dit « *Voilà encore quelque chose qui va faire du tort au Groupe* » mais, en le lisant, j'ai senti que ce livre était plein d'authenticité et

de sincérité. Il établissait simplement un constat sur le fait qu'il existait encore, dans cette entreprise, des managers toxiques.

J'ai demandé à Jean-Michel comment il pouvait nous aider à lutter contre ce phénomène. Il est d'abord intervenu devant le comité de direction, puis dans les quinze usines françaises du groupe. Chaque fois, nous réunissions l'ensemble du management, depuis les chefs d'équipe jusqu'au directeur d'usine, et Jean-Michel leur racontait son expérience chez Michelin, ses joies et ses souffrances. Il leur expliquait comment, en fonction du système de management instauré par le chef d'équipe, on pouvait arriver le matin en ayant envie de faire sauter tous les compteurs de performance ou, au contraire, avec la boule au ventre.

L'effet de cette tournée a été incroyable. J'ai assisté moi-même à l'une des interventions de Jean-Michel et j'ai vu des managers pleurer. Certains étaient heureux que l'entreprise fasse passer le message selon lequel il est important de prendre en considération l'humain, le cœur. D'autres découvraient qu'avec quelques mots, des gestes simples, des remerciements, ils pouvaient transformer la vie des ouvriers. Tous les directeurs d'usines m'ont dit que ces interventions représentaient la plus belle formation managériale qu'ils aient reçue de leur vie.

### **Faire intervenir les managés dans les formations de managers**

Le PDG de Michelin, Florent Menegaux, en a été ému également et, ensemble, nous avons décidé que, dans toutes les formations au management dispensées dans le Groupe, nous ferions désormais intervenir des managés. Dit ainsi, cela paraît évident, mais nous n'y avons jamais pensé. Pour chaque formation, nous allons constituer des équipes de trois ou quatre opérateurs, en mêlant des personnes très expérimentées et des personnes plus jeunes, et leur demander de venir, tout simplement, raconter leur vécu. Alors que toutes les formations sont conçues pour s'adresser au cerveau gauche, à travers des concepts et des schémas, les managés s'adresseront aux managers en parlant à leur cœur.

### **Coacher les managers**

Être manager est beaucoup plus compliqué aujourd'hui qu'il y a vingt ans. À l'époque, les chefs d'équipes n'avaient que quelques indicateurs à suivre : la production, la qualité, les stocks, le cash. Aujourd'hui, ils doivent prendre en compte plus d'une vingtaine d'indicateurs, parmi lesquels l'environnement, le social, la satisfaction des employés, etc. Certains managers se sentent tout simplement perdus au milieu de toutes ces exigences, et leur comportement est parfois une sorte d'appel à l'aide. C'est pourquoi, dans chacune de nos usines, nous allons nommer un "leader excellence opérationnelle" qui sera dédié à 100 % à une mission de coaching. Il pourra accompagner aussi bien un chef d'équipe qu'un chef d'atelier ou le directeur du site, pour les aider à faire face à toute la complexité de leurs fonctions.

## **DÉBAT**

### **Comment détecter les managers toxiques ?**

**Un intervenant :** *Comment une entreprise comme Michelin, qui est une référence en termes de management, a-t-elle pu laisser un manager toxique sévir pendant cinq ans avant de s'en débarrasser ?*

**J.-C. G. :** Il s'agit, clairement, d'un dysfonctionnement, même si, comme je l'ai indiqué, il est plus difficile de détecter un manager toxique qu'un simple "petit chef".

Nous disposons aujourd'hui de trois moyens différents pour les identifier. Le premier est l'enquête de satisfaction, réalisée par une société externe. Chaque salarié doit répondre à une cinquantaine de questions, dont quelques-unes portent très directement sur son chef.

Le deuxième levier est celui du service du personnel qui, chez Michelin, fonctionne selon une hiérarchie parallèle à celle de l'entreprise et ne rend pas compte au management. Le service du personnel est présenté comme un recours pour les salariés, et c'est bien ce rôle qu'il a joué, par deux fois, pour Jean-Michel. J'ai eu moi-même, au début de ma carrière, un chef un peu "spécial" et, quand j'en ai eu assez, j'ai demandé au responsable du personnel de me sortir de là, sans quoi je me préparais à démissionner. Mon interlocuteur m'a rassuré : « *Ne vous inquiétez pas, vous n'êtes pas le premier à vous en plaindre, et nous allons traiter le problème.* » Deux ans plus tard, effectivement, ce chef était parti.

Un troisième moyen a été mis en place il y a quelques années et monte rapidement en puissance. Il s'agit d'un numéro de téléphone que tous les salariés peuvent appeler et qui leur permet de signaler les comportements abusifs.

Avec ces trois moyens combinés, nous parvenons à identifier les problèmes plus rapidement qu'avant.

### **Des cas isolés, ou répandus ?**

**Int. :** *Jean-Michel Frixon, avez-vous l'impression que votre "manager toxique" était un cas isolé, ou qu'il y en avait beaucoup d'autres ? Si le nombre de managers toxiques et très important dans une entreprise, on peut supposer que c'est le système d'organisation global qui ne va pas.*

**J.-M. F. :** En 43 ans, j'ai dû connaître trois ou quatre managers posant de vrais problèmes. Cela dit, en échangeant avec des ouvriers qui avaient travaillé dans d'autres usines ou d'autres ateliers, je peux témoigner qu'ils étaient nombreux, dans les années 1980 et 1990, à se plaindre de managers toxiques.

### **30 % des managers remplacés**

**Int. :** *Je me rappelle avoir assisté, dans les années 1970, à une journée organisée par l'UIMM sur le thème La question de confiance, autour de l'expérience de l'entreprise Guillet, un constructeur de machines-outils qui avait des pratiques très avant-gardistes, avec des groupes de travail autoorganisés, et des ouvriers que l'on emmenait à la Foire de Hanovre pour qu'ils participent au choix des machines à acheter. Comment le groupe Michelin a-t-il pu passer à côté de la réflexion sur la confiance qui a été menée dans ces années-là ?*

**J.-C. G. :** Je n'ai vraiment été impliqué dans la partie industrielle du groupe qu'à partir de 2000 et je ne peux donc pas vraiment vous répondre pour la période précédente. Pendant les années 2000, nous parlions plutôt de bienveillance que de confiance. Le message que nous répétions aux managers, c'est que personne ne cherche à mal faire a priori et, si quelqu'un ne fait ce que l'on attend de lui, dans neuf cas sur dix, c'est le management qui est en cause : la personne n'a pas été bien formée, sa mission n'est pas claire, les indicateurs de performance ne sont pas pertinents, elle n'a pas les bons outils, la machine n'est pas bien réglée, etc.

Avec ce principe de bienveillance et aussi l'inversion de la pyramide que j'ai évoquée, nous avons obtenu de très bons résultats. Cela dit, pour être franc, nous avons également dû remplacer 30 % des managers. Tous n'étaient pas prêts à se remettre en cause en cas de

dysfonctionnement, ni à quitter leur posture autocratique pour se mettre au service des opérationnels.

**Int. :** *Que sont devenus les managers que vous avez remplacés ?*

**J.-C. G. :** Certains ont pris leur retraite, d'autres ont évolué vers des fonctions de support technique, parfois avec leur propre assentiment (« *Finally, je ne suis pas à l'aise dans le management, ce n'est pas mon truc. Il vaut mieux que vous me retiriez de cette fonction* »). Cela a été géré correctement.

### **L'accompagnement des managers de terrain**

**Int. :** *Le fait d'intégrer des managés dans les formations au management ne risque-t-il pas de conduire à stigmatiser le premier niveau de management ?*

**Int. :** *Certains chefs deviennent brutaux parce qu'eux-mêmes se sentent brutalisés par l'entreprise. La pression est trop forte et ils compensent en devenant odieux.*

**J.-C. G. :** Effectivement, la hiérarchie peut mettre des managers de terrain des situations de stress, d'où la nécessité de prévoir, y compris pour les chefs d'équipe, un coach externe de bon niveau qui sera capable d'aller voir le chef d'atelier pour lui dire, par exemple, « *Tel chef d'équipe fait de son mieux mais vous lui fixez des objectifs qui ne sont pas tenables. Il faut recalculer tout cela.* »

Pierre Bocquet, qui assiste à cette séance, remplit déjà en partie ce rôle, en allant dans les usines observer ce qui se passe, interviewer les managers et alerter éventuellement le directeur d'usine sur les difficultés qu'ils rencontrent.

**Pierre Bocquet :** J'ai effectivement la chance, pour ma dernière partie de carrière, de passer l'essentiel de mon temps à accompagner des managers. Cela m'a donné l'occasion de constater qu'ils ont été extrêmement touchés par les interventions de Jean-Michel Frixon. Cela dit, je pense que Jean-Michel a vécu des situations qui appartiennent, désormais, au passé de Michelin.

Je n'ai rejoint Michelin qu'en 2007 et ne peux donc témoigner de ce qui se passait auparavant, mais les anciens m'ont raconté que, dans les années 1970 et 1980, le groupe était encore extrêmement cloisonné. On ne se parlait pas d'un atelier à l'autre, si bien qu'un manager toxique était beaucoup moins repérable qu'aujourd'hui. Les seuls qui connaissaient sa façon de travailler étaient les membres de son équipe. Ses collègues managers n'en étaient pas forcément conscients.

Le système du Michelin Manufacturing Way et des Organisations responsabilisantes a transformé la culture interne. Le fait d'introduire de la collégialité à tous les niveaux conduit les chefs d'équipe à se fréquenter beaucoup plus, et renforce la présence sur le terrain de l'ensemble du corps managérial. Tout cela permet d'identifier beaucoup plus facilement les managers toxiques et de traiter rapidement le problème.

Par ailleurs, les systèmes d'escalation qui ont été mis en place soulagent énormément les managers de terrain.

### **Un effet tache d'huile ?**

**Int. :** *Chez Michelin, la démarche de responsabilisation s'applique-t-elle ailleurs que dans les ateliers, par exemple à la R&D ou dans les services support ?*

**J.-C. G. :** Le principe d'inversion de la pyramide se déploie effectivement dans d'autres entités, mais peut-être pas aussi rapidement que l'on pourrait le souhaiter. Certains restent convaincus qu'il ne s'applique qu'à l'industrie, ce qui est faux. Des équipes de R&D et d'ingénierie s'y sont mises, et cela fonctionne très bien.

Une autre démarche, que l'on peut décrire comme une inversion de la pyramide vis-à-vis du client, a également donné d'excellents résultats. Nous avons créé des *customers rooms*, c'est-à-dire des réunions autour des plaintes clients, dans lesquelles tous les métiers sont représentés. Chaque plainte fait l'objet d'une analyse approfondie avec, là encore, un système d'escalation permettant de faire remonter le problème jusqu'au niveau où il peut être traité.

### **L'image des représentants syndicaux**

**Int. :** *Jean-Michel Frixon, pour quelle raison, aussi bien lors de votre licenciement que lors de vos difficultés avec votre manager, n'avez-vous pas fait appel aux syndicats ?*

**J.-M. F. :** Florent Menegaux m'a posé la même question et, sur le moment, je n'ai pas su lui répondre car, pour être franc, l'idée d'aller voir les syndicats ne m'a jamais effleuré l'esprit. J'avais le sentiment que les délégués syndicaux l'étaient devenus uniquement pour être intouchables et travailler moins. À part mettre des tracts à l'entrée de l'usine, je ne pensais pas qu'ils avaient la moindre compétence et, quand j'ai été licencié, je n'ai jamais envisagé de me faire défendre par ces gens-là. Je me disais « *Si je dois passer par la porte, je passerai par la porte* », et je me suis défendu tout seul.

### **De vieilles blessures apaisées**

**Int. :** *Comment vous sentez-vous, à l'issue de ce tour de France ?*

**J.-M. F. :** Lors de mon quatrième entretien avec Florent Menegaux, il m'a dit « *Par rapport à la première fois où je vous ai rencontré, vous êtes transformé. C'est sans doute l'écriture du deuxième livre qui vous a fait du bien ?* » Je lui ai répondu que ce n'était pas le livre qui m'avait changé, mais le tour de France.

J'ai longtemps souffert d'être sans diplôme. Le regard des autres est étouffant. On vous met dans une case et c'est terminé. Ma mère, déjà, me disait « *Si tu n'as pas de diplôme, tu iras ramasser les poubelles* », et j'ai longtemps traîné ce fardeau.

Le fait de parler à des managers, de me faire applaudir par eux, de voir des directeurs me dire, en off, « *Vous nous avez fait du bien* », a été ma plus belle récompense. Cela m'a donné confiance en moi et, à soixante-trois ans, il était temps ! Merci à Florent Menegaux et à Jean-Christophe Guérin de m'avoir permis de vivre cette expérience. C'est elle qui m'a transformé. Merci aussi à Thierry Weil de m'accueillir aujourd'hui à l'école des Mines. Je sais ce que symbolise cette école prestigieuse. Cela compte beaucoup pour moi, et c'est un moment que je n'oublierai jamais.

### **Un beau duo**

**Int. :** *Je trouve touchante la relation que vous avez su construire tous deux. N'est-ce pas l'un des facteurs-clés de cette réussite ?*

**J.-C. G. :** Nous formons effectivement un beau duo, parce que nous partageons la même ambition, ou le même rêve. Nous avons envie que les salariés et leurs chefs viennent au

travail heureux et en repartent heureux. Tout le monde y gagnera : les personnes, leurs familles et l'entreprise. Nous essayons de trouver toutes les chambres d'échos possibles pour faire progresser le monde industriel, et le monde de l'entreprise en général. Cela dit, pour avoir observé certains problèmes managériaux en dehors du monde de l'entreprise, je me dis parfois que nous sommes très en avance...

En guise de conclusion, je voudrais citer une phrase que des ouvriers avaient écrite sur un mur, dans l'usine Michelin de Roanne. Pour moi, c'est la plus belle leçon de management :  
« *Que le chef s'occupe de nous, et nous on s'occupe du reste* ».