

Isaac Getz

LA LIBERTÉ, ÇA MARCHE !

L'entreprise libérée
Les textes qui l'ont inspirée
Les pionniers qui l'ont bâtie

clés DES Champs

ÉPILOGUE

Vous avez pu lire les penseurs et les praticiens dont les philosophies ont inspiré de nombreux leaders libérateurs dans le passé. Depuis, un véritable mouvement de libération d'entreprises et d'administrations publiques est né en France et Belgique. Aucune des libérations que compte ce mouvement n'est plus emblématique que celle du groupe Michelin. Voici son histoire, relatée pour la première fois en Français.

Au cœur du changement : comment Michelin a redéfini l'entreprise industrielle du XXI^e siècle¹

L'entreprise Michelin a toujours tiré une grande fierté de l'atmosphère conviviale régnant dans ses ateliers de production – son « âme », constituée d'ouvriers et de chefs d'équipe bienveillants, accueillant les visiteurs avec le sourire. Mais, au début des années 2000, après l'adoption par Michelin du système de production Toyota

1. La version anglaise de ce texte est parue dans *The transformation playbook*, Brightline Project Management Institute, 2009, pp. 169-173.

(TPS), l'entreprise prit un nouveau tournant. Comme de nombreuses entreprises occidentales, le *Michelin Manufacturing Way* (MMW) se concentra sur les *outils* du TPS, négligeant sa philosophie centrée sur l'humain.

En 2011, lors de la visite d'un atelier, plusieurs membres de la direction s'aperçurent que les sourires avaient disparu des visages de leurs employés – et ils commencèrent à s'en inquiéter.

Le directeur industriel de l'entreprise fit part de ses observations au directeur du personnel, Jean-Michel Guillon : « Je suggère que vous réimplantiez l'ancien programme de responsabilisation qui était en place avant le MMW, afin de justement responsabiliser à nouveau nos employés dans leurs activités de production. » En vérité, le processus était déjà entamé.

En 2008, Guillon prit l'initiative de mener une série de sondages sur l'implication du personnel, afin de déterminer si Michelin était vraiment en train de « perdre son âme ». Peu convaincu par les résultats de l'enquête, il demanda à son adjointe, Bénédicte Perronin, de redonner un nouveau souffle à l'ancien programme de responsabilisation que Michelin avait adopté dans les années 1990, en le réinstaurant dans tous les ateliers, et de concevoir dans le même temps un programme d'*empowerment* digne de ce nom. Afin de relever ce défi de taille, en janvier 2012, elle organisa un séminaire de quatre jours réunissant 25 cadres dirigeants triés sur le volet et introduit par le directeur industriel et le directeur du personnel de Michelin. Ses résultats furent présentés au président du groupe, Jean-Dominique Senard : le groupe de 25 se fixa pour objectif de fonder un nouveau mode organisationnel qui puisse rendre chaque équipe intégralement autonome.

Le PDG demanda à revoir tous les participants au séminaire une fois qu'ils auraient conçu une approche pour y arriver. Le groupe a interprété ce geste comme une carte blanche pour élaborer une feuille de route susceptible de transformer Michelin en profondeur.

L'un des participants au séminaire n'était autre que Bertrand Ballarin, directeur du site de Shanghai. En mars 2012, il fut présélectionné afin de coordonner le processus. Ancien colonel militaire, Ballarin avait l'habitude de beaucoup se documenter lorsqu'il se retrouvait aux prises avec un nouveau défi, dans l'espoir de connaître, au cours de ses lectures, un moment de révélation. En juin 2012, un éclair de génie le frappa : si l'on voulait construire un nouveau cadre de travail, c'était à ceux qui travaillaient de conduire eux-mêmes cette transformation ! Et, pour ce faire, il lança la première expérimentation pilote approfondie de responsabilisation.

Sous la houlette de Ballarin et de son associé Olivier Marsal, cette première expérimentation, appelée MAPP (Management Autonome du Progrès et de la Performance), rassembla 1500 employés de 38 îlots de fabrication – autrement dit, les équipes de fabrication –, répartis dans pas moins de 18 usines différentes, représentatives de toute la diversité géographique de l'entreprise et de sa production. On posa la même question à chacune des équipes : « De quoi auriez-vous besoin pour mieux faire votre travail ? » Certaines répondirent qu'il leur faudrait avoir sous leur contrôle toutes les opérations et la maintenance, d'autres demandèrent à élargir leur champ de compétences ou de pouvoir prendre en charge la sécurité ; certaines souhaitaient même être informées du budget et de la stratégie du groupe Michelin. Les équipes ne le savaient pas, mais le but était bel et bien

d'accéder à leurs requêtes, et de leur permettre ainsi de mettre elles-mêmes leurs exigences en pratique. Chaque équipe assumait donc, collectivement, l'entière responsabilité des domaines pour lesquels elle avait souhaité l'autonomie. Tous les chefs d'équipe endossèrent le rôle de coach, tandis que Ballarin et ses collaborateurs demeuraient à la disposition des employés si besoin.

Par conséquent, Michelin permit à chacune des équipes de penser le MMW à sa guise, sans le moindre dispositif de contrôle externe. Jean-Michel Guillon avait atteint ses deux objectifs. Premièrement, intégrer cette expérience pilote au cadre du MMW ; deuxièmement, explorer les façons dont elle pouvait contribuer au bien-être des équipes de production – c'est-à-dire à faire revivre « l'âme » de Michelin. Cette première expérience réussie, il était temps de présenter ses résultats à la direction de l'entreprise.

En décembre 2013, Ballarin les présenta donc au comité exécutif de Michelin. Son discours fut accueilli par un tonnerre d'applaudissements. Après avoir savouré son succès, il conclut : « Tout reste encore à prouver : ces 38 îlots sont protégés de toute intervention des responsables d'usine. Alors, puisque vous semblez avoir apprécié cette présentation, sachez que nous avons besoin d'une ou deux usines de production afin de tester notre concept à l'échelle d'un site entier. En outre, nous sollicitons votre accord pour transformer nos directions [quartiers généraux divisionnaires] et nos fonctions de support. » Il obtint non pas deux, mais six usines. Quant à sa requête supplémentaire, on lui accorda un créneau de trois heures d'intervention à l'occasion de la réunion du Top 60 Michelin, afin qu'il puisse exposer le concept de *responsabilisation* à l'ensemble des cadres dirigeants et s'assu-

rer de la participation d'autres directeurs au processus, parmi les différentes divisions et services gestionnaires ou techniques de l'entreprise.

Ballarin me contacta pour la première fois en juin 2013. Il avait lu *Liberté & Cie*, et il y avait trouvé les principes philosophiques qu'il cherchait à mettre en œuvre chez Michelin : liberté et responsabilité. Soucieux de savoir si son approche était la bonne, il sollicita mon avis. Je lui ai répondu avec beaucoup de réserve : « J'ai étudié plusieurs dizaines de cas d'entreprises qui ont cherché à construire un environnement de travail fondé sur la liberté et la responsabilité d'initiative, mais aucune d'entre elles n'avait la taille de Michelin. Je ne crois pas que ce soit réalisable, mais je vous souhaite néanmoins de réussir et suivrai avec attention ce processus de transformation. » Je lui ai également fait remarquer que, pour qu'un tel projet soit mené à bien, il fallait que les responsables d'usine pratiquent un leadership en mettant leur ego de côté – selon moi, cette capacité est la clé de la réussite. Et nous avons tous deux décidé de poursuivre nos échanges de manière régulière.

Début 2014, Ballarin revint vers moi pour préparer la réunion du Top 60 qui approchait à grands pas, et me demanda d'intervenir pour expliquer ce qu'était le concept de libération d'entreprise afin d'attirer des volontaires supplémentaires à sa démarche. Et il obtint les résultats escomptés : plusieurs patrons de directions (divisions) et de fonctions de supports. Il me demanda par ailleurs de prendre en charge le séminaire de lancement du projet de la responsabilisation auprès des six directeurs d'usine. Le but étant encore une fois de leur détailler le concept, exemples à l'appui, afin de les impliquer dans la conception de premiers pas de la transfor-

mation qu'ils mèneraient chacun localement. Pour cette transformation, Ballarin s'était entouré d'une petite équipe d'animateurs qui vinrent en aide aux directeurs d'usine, pendant que lui œuvrait directement à la transformation des directions (divisions) et des fonctions de support. Dans chacune des usines, les responsables d'îlots posèrent à leurs équipes la même question : « De quoi auriez-vous besoin pour mieux faire votre travail ? » Si certains responsables n'étaient pas disposés à renoncer à la responsabilité que revendiquait leur équipe, ils devaient justifier pourquoi ils s'y montraient réfractaires. Puis, il leur fallut redéfinir leur rôle pour que leur équipe puisse assumer la responsabilité qu'elle réclamait.

De façon complètement indépendante, au cours de l'année 2015, le PDG de Michelin définit quatre axes de son futur : service client, digitalisation, simplification et *responsabilisation*. C'est ainsi que leur programme de *responsabilisation* est devenu l'un des piliers différenciant Michelin de la concurrence. Ballarin suggéra même au comité exécutif que l'entreprise devait tendre à devenir la Toyota du XXI^e siècle. Mais un tel credo ne serait guère conforme à la culture Michelin, dans la mesure où cette entreprise—qui se nomme encore manufacture— a toujours fait figure de discrétion dans l'accomplissement de sa réussite.

Pendant ce temps, le processus de *responsabilisation* commençait à se faire remarquer à l'extérieur de Michelin. En Mars 2015, *L'Usine Nouvelle*, magazine de référence en matière d'industrie, titrait à sa une : « Michelin libéré ». En 2016, c'est le PDG de Michelin qui fut lauréat du Prix du leadership, en grande partie grâce au programme de *responsabilisation* qui y avait été entrepris. L'année suivante, en 2017, c'était au tour du *Financial*

Times de saluer la « formidable expérimentation Michelin » ("*Michelin's great experiment*") en lui consacrant deux pages d'analyse détaillée.

Entre-temps, Michelin avançait. Début 2018, en plus de leurs usines pilotes initiales, 12 nouvelles ont rejoint le programme. Ainsi, à Hombourg, en Allemagne, les équipes prennent en charge la majorité des activités et les managers occupent désormais des rôles de leader, sans autorité formelle. Les opérateurs fixent leurs propres horaires de travail et leurs congés, conçoivent et assurent le suivi de leurs indicateurs de performance, réalisent la maintenance de leur équipement et ont leur mot à dire sur le choix de nouvelles machines. La responsabilisation intègre également plusieurs quartiers généraux divisionnaires, comme les pneus agricoles et la fabrication de moules, de même que des fonctions de support, tels que le support informatique, les ressources humaines ou le pôle recherche & développement. Chose extraordinaire, elle inclut même le comité exécutif – les cadres dirigeants ont remis leur autorité entre les mains de leurs équipes et en sont devenus des « sponsors » (selon une approche qui rappelle le chantier de transformation entamé par Rich Teerlink dans les années 1990 chez Harley Davidson). Le directeur du personnel, Jean-Michel Guillon, n'a même plus besoin de dire à son équipe ce qu'elle a à faire, et les effectifs des ressources humaines sont passés de 100 à 15. Dans ce service comme aux autres pôles de support, on a demandé aux équipes de « laisser les gens respirer » et de ne conserver que les documents et les procédures compatibles avec cette philosophie de la *responsabilisation*. Au total, ce sont pas moins de 1000 postes de support qui ont migrés vers de nouveaux rôles à valeur ajoutée.

Michelin est une entreprise énorme, dans un secteur industriel relativement mature – ce qui ne l’a pas empêchée de faire grimper ses ventes de 19,553 milliards d’euros en 2014 à 22,208 milliards en 2018. Cette même année, Michelin s’est hissée à la première place du classement *Forbes* dans la catégorie *America’s Best Large Employer*. Google est arrivé troisième.

Quelles leçons en tirer ?

1. Le POURQUOI de la transformation

Michelin a lancé cette vaste opération de changement structurel afin d’accorder une plus grande place à la liberté d’initiative et à la responsabilité – pas dans le but de générer davantage de profits. L’entreprise a initié ce projet car elle souhaitait (re)créer un environnement de travail dans lequel les employés se rendent, non par obligation, mais par envie, et qui leur permet de donner le meilleur d’eux-mêmes. Michelin a simplement fait le pari qu’une amélioration des performances économiques s’ensuivrait de ces « bénéfices humains. »

2. Le QUOI de la transformation

Dès le début, Michelin a demandé aux usines pilotes et aux services de support de trouver leur façon unique d’articuler cette philosophie globale de la responsabilisation sous forme de leur unique mode d’organisation. Il n’y avait aucun point d’arrivée systématique à atteindre, dans la mesure où chaque équipe commençait à un point de départ qui lui était propre et unique (selon son héritage humain, organisationnel et culturel) et, surtout, car l’ultime case « arrivée » n’existe pas. Le QUOI ne consistait pas à un nouveau mode d’organisation fixe, mais évo-

lutive, mode que les employés co-créaient et continuaient d'adapter afin de répondre à leurs propres besoins et à ceux du monde, en perpétuel changement.

3. Le COMMENT de la transformation

Michelin n'a fourni à ses équipes aucune méthode de transformation, pas plus qu'elle n'a fait intervenir de consultants extérieurs à l'entreprise. Quand bien même elle a proposé du coaching, des conférences, des séminaires, il revenait à « ceux dont c'est le métier » d'être les acteurs de cette transformation – comme Ballarin l'avait voulu. Si le rôle du chef d'équipe ou du responsable d'usine était bien de mettre en place les conditions nécessaires à cet effort de transformation, celui de l'équipe coordonnée par Ballarin était de s'assurer que l'environnement de travail correspondait à la philosophie globale de la responsabilisation tout au long de la démarche.

4. Le LEADERSHIP de la transformation

Au sein de chaque équipe ou usine pilote, la réussite dépendait de la capacité de son responsable à exercer un « leadership sans ego ». Premièrement, afin que le changement opère, chacune de leurs décisions se devait avant tout d'être motivée par des préoccupations humaines – et non financières –, tout en sachant que les retombées économiques se manifesteraient ensuite comme la conséquence indirecte logique de leurs préoccupations premières. Deuxièmement, il leur fallait pratiquer un *leadership sans ego*, c'est-à-dire en reléguant au placard tout ce qui pouvait laisser penser qu'ils valaient mieux que leurs collègues – comme certains traitements de faveur, comme un grand bureau, une voiture avec chauffeur, etc. – ou bien qu'ils étaient plus intelligents qu'eux – en refusant de s'accrocher à la croyance selon laquelle

ils avaient de meilleures idées ou solutions à proposer que d'autres employés. Troisièmement, ces leaders mettaient en pratique la notion taoïste du *Wu Wei* – ou l'art d'agir dans la non-action – qui, selon l'un des chantres de cette philosophie de la responsabilisation, Jean-François Zobrist, est « un laisser faire qui n'est pas ne rien faire du tout ; car il revient à faire en sorte que les choses puissent se faire toutes seules ». Le *Wu Wei* requiert une vigilance constante de la part du leader, s'il veut saisir des opportunités favorables et même parfois les provoquer.

Cette sorte de leadership est notre ressource la plus rare en ce monde. Michelin a su l'utiliser à bon escient afin d'initier la transformation avec Ballarin, Guillon et Senard – qui l'a soutenue à l'échelle du groupe – et une demi-douzaine de directeurs d'usine qui leur ont emboîté le pas. Mais Michelin a su ajouter d'autres cordes à son arc : parmi les nouvelles recrues, nous pouvons mentionner Florent Menegaux, le nouveau PDG, qui soutient corps et âme cette démarche de responsabilisation ; un dirigeant-ancien directeur d'usine – qui a pris la relève de Ballarin à son départ en retraite, et désormais plusieurs dizaines de patrons de directions (divisions) et de fonctions de support. C'est ainsi que, pour sa plus grosse usine de fabrication française, Michelin a choisi son nouveau directeur sur la base d'un seul critère, en lui attribuant un mandat clairement défini : œuvrer en faveur de ce processus de responsabilisation. Quatre-vingt pour cent des quatre-vingt usines Michelin ont intégré la démarche – la moitié a été partiellement transformé, et environ un quart a été essentiellement transformé.

Il convient bien sûr, pour que la responsabilisation soit un succès, que tous les cadres supérieurs de l'entreprise

exercent leur leadership sans ego. Récemment, c'est ce que Michelin a entrepris auprès de ses 1000 plus hauts dirigeants, dont 500, y compris ceux du comité exécutif, sont déjà coachés en ce sens.

La *responsabilisation* n'est pas un énième projet de changement. L'ancien PDG de l'entreprise, François Michelin, avait coutume de dire « nous ne faisons pas de projets, nous bâtissons des cathédrales », car Michelin réfléchit en terme de durabilité, pas de rentabilité. Et l'une de ces cathédrales, c'est précisément la *responsabilisation*. Peut-être Bertrand Ballarin avait-il raison, après tout ? Peut-être qu'à travers l'exemple de Michelin, nous assistons à l'avènement de la compagnie industrielle de référence du XXI^e siècle ? Comme Toyota l'a été au siècle précédent, mais sans offrir des outils ou des modèles à partager – simplement une philosophie basée sur la liberté et la responsabilité.