

Présentation Philippe HERMEL

Bonjour, Merci d'être ici avec nous, et de partager ce moment un peu spécifique, même si vous avez des cours en liaison avec un certain nombre de responsable entreprise, nous même en tant qu'Université nous avons et nous tenons à faire en sorte qu'il y ait des liaisons importantes dans nos recherches, recherches action, on peut dire intervention dans les organisations, mais comme vous le savez, il nous paraît important d'avoir des moments forts avec un certain nombre de grands témoins qui permettent un peu de réinjecter, et de l'énergie et de la réflexion sur « l'ingénierie de l'action », et donc c'est un de ces moments, et nous avons donc le plaisir d'accueillir Jean-Michel Guillon.

Comme vous le savez c'est le patron des Ressources Humaines de Michelin, mais quand je dis ça je le fait exprès de manière provocateur parce qu'on aura l'occasion d'y revenir, certains d'entre vous pensent aussi que la fonction DRH c'est être patron, mais là on pourra en débattre puisque c'est une vieille problématique de fonction partagées. Donc c'est le patron sans l'être, mais c'est celui en tout cas qui facilite la performance des ressources humaines.

Et puis l'avantage aussi de JMG c'est qu'en fait d'abord il a un passé international important, près d'une vingtaine d'années où il a « roulé sa bosse » comme on dit familièrement autour du monde puisque grosso modo c'est dans différents lieux, et puis ce côté international qu'on pousse tant ici à l'ISM, et puis aussi sa responsabilité qui est certes DRH mais aussi ouvert ou intégratrice sur la qualité et probablement d'autres éléments de mission que vous nous ferez découvrir petit à petit.

Donc une approche « plus intégrée » d'un certain nombre d'éléments de fonction qu'on peut dire support ou autre ...

D'abord merci JMG d'être parmi nous, de consacrer du temps, de l'énergie et on se retrouve pas mal sur le fait que certain dirigeant ont une vision qui est aussi de contribuer à assurer la relève, de contribuer à la mission d'amélioration de la formation de ce que vous allez être, c'est-à-dire cadres, cadres supérieurs voire cadres dirigeants peut-être pour quelques-uns d'entre vous, puisque la stratégie c'est fait aussi de rêve, il faut rêver avant de pouvoir mettre les éléments de mise en œuvre.

Le point important aussi, c'est dans sa formation, il est formé par une grande école mais une grande école universitaire, ce qu'on appelle ICN, Institut Commercial de Nancy, il se trouve que quand j'ai eu l'honneur d'être nommé Professeur des Universités, ma première fonction a été d'être Directeur de Recherche à l'ICN, il y a un certain nombre d'années. C'est une école qui a un intérêt parce qu'historiquement elle est un peu aussi dans l'esprit de ce qu'on essaie de développer ici, à la fois une logique d'école dynamique, tournée vers les entreprises, pour construire le savoir et le savoir-faire avec les entreprises et au sein de l'université, avec des valeurs, avec des logiques de réflexion telle que l'université veut le défendre.

Ceci dit, je voudrais pouvoir remercier mes « fidèles complices », JP Bouchez, qui est effectivement l'instigateur 1^{er} de ce genre de rencontre et plus particulièrement de celle-ci aujourd'hui, puisque comme vous le savez on alterne les logiques de grand témoin plutôt professionnel et puis les grands témoins plus « universitaires » des internationaux que vous avez vus et entendus, que vous pouvez retrouver sur le site web, puisque la totalité de ce type de séance est disponible auprès de vous.

Et puis Christophe Assens aussi qui contribue à cette dynamique, qui est le Directeur Adjoint du Larequoi, le Larequoi c'est notre centre de recherche qui permet d'encadrer nos Masters. L'élément un peu nouveau, et je suis content de le souligner, c'est que nous avons le Docteur Bouchez maintenant depuis quelque jours, c'est un point important.

Et je vous redonne la parole :

Présentation de Jean-Pierre BOUCHEZ

Merci Philippe. Avant de passer la parole à Monsieur Guillon et à la salle, juste rappeler la structuration de cette rencontre, donc JMG va se présenter, présenter son entreprise, et ensuite nous aurons deux thèmes qui nous paraissent pertinents et complémentaire et même combinés, donc le thème de la culture Michelin, et le thème de l'internationalisation. Evidemment les 2 sont liés. Et nous essaierons d'avoir effectivement deux parties en sachant qu'on va être très souples la dessus pour se promener entre ses deux thèmes. Ce qui est important et ce

Intervenant : Jean-Michel GUILLON / Directeur Groupe Personnel Groupe Michelin

que nous souhaitons avec Christophe et Philippe, et JMG, c'est maximiser les entretiens avec la salle, c'est-à-dire qu'on va en fait on va lancer un certain nombre de question, et profiter de l'occasion d'avoir un grand dirigeant ici présent qui va parler de son expérience, et profiter de cette occasion pour effectivement sur nos relances de questions pour solliciter renvoyer, continuer, et moi en tant que ... j'essaierai en tous les cas de faire en sorte que ce dialogue se déroule ...

JMG je vous passe la parole : (7:03)

Jean-Michel Guillon

Merci ! Et bonjour à toutes et à tous, je dois dire que personnellement je suis très heureux d'être parmi vous aujourd'hui. Alors, on a fait allusion à l'ICN, qui s'apparente aux formations que vous avez, ce que je peux vous dire c'est que dans notre entreprise, on essaye de conserver ce lien avec le monde de l'enseignement en général, et je sais que beaucoup d'entre vous sont en alternance, parcequ'on part du principe que notre responsabilité en tant qu'entreprise, c'est de faire en sorte qu'il n'y ait pas ce faussé dont on parle parfois entre le monde de l'entreprise et le monde de l'enseignement, et qu'on a notre responsabilité, un rôle à jouer en multipliant ce type de contact. Donc j'espère qu'à travers les questions, les réponses ou les défis que vous me poserez, on aura la possibilité, en deux heures, d'avoir un entretien riche à la fois pour vous et pour moi.

Je vais me présenter, je suis diplômé de l'ICN à Nancy, et je suis rentré chez Michelin tout de suite après ma formation en 1982 et j'avais une formation commerciale, et je suis rentré dans un métier du commerce au niveau de Michelin. Et quand on rentre chez Michelin dans le commerce, on ne rentre pas dans des études ou autre, on nous demande, parce que ça fait partie aussi de la culture de l'entreprise, de rentrer à la base, et j'ai été «voyageur » j'ai vendu des pneus en haute marne pendant 2 ans.

J'insiste sur ce point même auprès de vous parce que bien souvent, quand on a des études supérieures on pense et on part du principe que si nous avons comme 1^{er} job le job qui nous permet de nous démarquer, de voyager de par le monde et bien on a perdu et on perd son temps et puis par rapport à tous ses collègues qui voyagent, on se retrouve dans une situation un peu difficile parce qu'on a du mal à se comparer.

Je peux vous dire que cette expérience de représentant pendant 2 ans du côté de la haute Marne, pour moi ça a été d'abord une révélation, parce qu'on apprend ce que c'est que la difficulté du travail, par -5 ou -10 sous les camions, et puis derrière, par la suite ça vous donne une crédibilité, une légitimité quand vous êtes responsable, manager. Parce que vous pouvez dire « ton travail je l'ai fait » donc cette 1^{ère} expérience a été difficile pour moi, parce qu'au bout d'un certain temps j'étais prêt à démissionner, mais aujourd'hui je ne la regrette pas !

Ensuite j'ai été chef de région en France, et j'ai commencé ma carrière internationale en partant Brésil, en tant que directeur commercial, je suis revenu dans le cadre de Michelin pour faire de l'informatique et on verra que c'est une des particularités de notre entreprise on a tout au long de sa carrière professionnelle différents métiers, donc j'ai été chef de produit informatique en France, et j'ai continué ensuite ma carrière professionnelle en partant en Suède, directeur commercial, en Allemagne, directeur commercial pendant 4 ans, ensuite je suis arrivée et j'ai été envoyé aux Etats Unis où j'ai été aussi directeur commercial pendant 4 ans et puis à la suite de ça, j'ai eu la possibilité, parce que pour moi c'était un rêve, d'avoir une responsabilité de business. Donc du jour au lendemain, en ayant une carrière commerciale, je me suis retrouvé à la tête d'une équipe avec des industriels, des chercheurs, des commerçants, des hommes de marketing, et dans notre jargon on parle de Business Unit, je ne sais pas si c'est un terme que vous employez aussi avec vos étudiants, et j'ai été responsable de 3 business unit aux Etats Unis, où j'ai passé 11 ans dans le tourisme ... pour le marché de la 1ere monte avec des constructeurs américains, et aussi dans le domaine du poids lourd.

Alors quand on a cette expérience, on se dit on est marqué à vie et on va être à partir de là dans le business toute sa vie. Bèh chez nous ce n'est pas comme ça, et la fonction personnelle ou ressources humaines, un terme que je n'aime pas et je vous expliquerai pourquoi tout à l'heure, la fonction RH chez nous recrute des opérationnels, et dans cette fonction on a une majorité d'opérationnels. Donc depuis 2008, je suis directeur du service du personnel, pour le groupe Michelin, donc avec une vision sur l'ensemble du monde et de nos opérations dans le monde.

Intervenant : Jean-Michel GUILLON / Directeur Groupe Personnel Groupe Michelin

Alors une slide pour vous donner une idée de ce qu'est aujourd'hui le groupe Michelin, et j'ai insisté sur 3 dimensions principales, la 1^{ère} c'est la dimension internationale, que j'ai vécu personnellement, qui nous amène et qui nous donne aujourd'hui entre 15 et 16% du marché mondial, commercialement on est implanté dans 170 pays, donc dans 170 pays nous avons des agences commerciales. Ce qui est important aussi de noter c'est que nous n'avons pas simplement une présence commerciale dans ces pays, nous avons une présence industrielle dans 18 pays dans le monde. Cette présence est très importante car elle nous permet d'augmenter les parts de marché dans ces différents pays.

Et dernier point important, nous avons 70% de notre personnel qui aujourd'hui n'est pas français.

Deuxième dimension sur laquelle je voulais insister pour présenter la carte d'identité du groupe Michelin c'est deux mots : Innovation et Qualité.

Aujourd'hui, à une époque où l'on parle de difficulté de certaines entreprises en France, pour pouvoir faire face à la compétition, ces deux mots Innovation et Qualité ont toujours été les maîtres mots de l'entreprise depuis sa fondation, et ce qui nous permet aujourd'hui de maintenir nos marges, en particulier dans la compétition internationale, c'est bien ces deux mots : Innovation, parce que les produits que nous produisons nous permettent toujours d'être en avance par rapport à la concurrence, donc en étant en avance par rapport à la concurrence de demander un niveau de prix qui est supérieur à celui qui existe habituellement ou en moyenne sur le marché, et Qualité parce que l'identité, la réputation d'une entreprise elle se fait aussi à travers la qualité de ses produits. Et on s'aperçoit que dans le pneumatique, si du jour au lendemain vous avez des produits qui ne sont pas de qualité, toute votre stratégie peut être remise en cause et en tout cas votre crédibilité.

Et la dernière dimension sur laquelle je voulais insister, ça fait partie de ma fonction donc il fallait bien que j'insiste aussi sur ce point-là, c'est la dimension humaine de l'entreprise. Le parcours de carrière, mon parcours de carrière, ça fait aussi partie de l'offre que Michelin donne à l'ensemble de ses employés.

Quand vous rentrez chez nous, on est plus intéressé par votre personne et par votre potentiel que par l'expertise que vous avez à un moment donné. Parcequ'on part du principe qu'une personne elle se développe, c'est pour ça que chez nous on ne parle pas de ressources humaines, parcequ'une ressource vous l'exploitez puis ensuite vous la mettez de côté.

Nous on insiste plutôt sur cette dimension de richesse parcequ'une personne elle se développe tout au long de sa carrière professionnelle et pour nous c'est important de capitaliser sur l'ensemble du personnel Michelin.

Donc on utilise dans notre jargon et vous l'avez vu un terme que peut paraître parfois un peu ringard, on dit, « direction du personnel » au lieu de direction des « ressources humaines » parce que le mot « personnel » comporte la personne et pour nous c'est plus important que la compétence et l'expertise à un moment donné.

Deuxième point qui concerne la personne, quand on parle de la personne, on parle du respect aussi. A une époque où on remet en cause un certain nombre de grandes institutions, au niveau de l'état, au niveau des entreprises. On part du principe que cette notion de respect c'est une façon aussi de gagner l'engagement des personnes, et on insiste beaucoup auprès de nos managers pour que cette notion de respect de la personne elle puisse être dans notre mode de fonctionnement tous les jours. Puis au-delà du respect de la personne, y'a cette notion de coopération qui pour nous est intéressante.

Deuxième slide que je voulais vous présenter, ce sont les 3 piliers de la stratégie sur lequel Michelin aujourd'hui essaye de positionner et de se positionner par rapport à d'autres grandes entreprises, j'ai parlé tout à l'heure de l'innovation, le 2^{ème} élément c'est le terme compétitivité, c'est vrai que dans la guerre économique dans laquelle nous vivons, cette notion de compétitivité d'excellence opérationnelle est importante et puis le 3^{ème} élément, pour toutes les entreprises, on peut être innovant, très compétitif sur le plan des prix, si vous n'avez pas, la croissance et une vision de la croissance, pour nous c'est la croissance internationale, eh bien vous ne vous en sortez pas. Donc très clairement, ces 3 éléments sont les piliers de la stratégie du groupe.

Alors, juste pour faire le lien avec la dimension service du personnel que je représente, j'ai ajouté aussi 3 éléments, que je vais vous commenter rapidement et si vous le désirez, on y reviendra par la suite.

Quand on dit innovation et compétitivité, derrière le mot innovation on a les termes et les concepts de créativité et d'ouverture qui reviennent. Et ça, comment le cultiver ? Ça fait partie de la responsabilité de la fonction du personnel.

Quand on parle de compétitivité et qu'on parle d'excellence opérationnelle, on est amené bien souvent dans les entreprises à parler de standardisation, d'alignement, et une des problématiques que nous rencontrons

Intervenant : Jean-Michel GUILLON / Directeur Groupe Personnel Groupe Michelin

aujourd'hui, c'est que parfois, le terme créativité ouverture peut apparaître comme antinomique du terme standard.

Comment dans une entreprise on arrive à conserver cet esprit d'innovation en ayant une colonne vertébrale qui représente un certain nombre de processus et de standard qui par essence n'amène pas très souvent à l'innovation et à la créativité. C'est une des problématiques que nous rencontrons.

On a parlé de Michelin et de sa culture, quand on parle de culture on parle de cohésion, quand on parle de croissance et surtout de croissance à l'internationale, on parle de diversité, comment là aussi arriver à combiner ces deux termes qui bien souvent peuvent apparaître comme antinomiques. Si on veut une culture, et bien il faut qu'on se raccroche des valeurs et dans certains cas des pays qui la représentent, comment amener dans ce pays de base et pour nous c'est la France, des internationaux à ce sentir à l'aise pour développer le Michelin de demain à l'international.

Alors j'ai posé ces termes-là simplement pour que vous les ayez en tête, ils vous intéressent, on les creusera en suite tous ensemble, mais une problématique que nous rencontrons aujourd'hui, à la fois d'un point de vue du business, mais aussi d'un point de vu des groupes support, le service du personnel que je représente entre autre.

Alors en parlant du service du personnel, je voudrais juste vous présenter les 3 axes de la mission que j'ai définie avec mes équipes, et pour moi c'est important parce que bien souvent, quand on parle de service des ressources humaines, la dimension qu'on a en tête c'est une dimension un peu ???, j'ai besoin de compétence pour pouvoir réussir pour pouvoir être compétitif. Donc cet élément qui nous amène à dire « gérer les compétences » il est dans la tête de l'ensemble des directions de ressources humaines partout dans le monde. La différence qui m'intéresse dans le groupe que je représente, c'est qu'on amène une deuxième dimension très rapidement qui est l'engagement et le développement de la personne.

Et là quand on est dans mon job on a toujours deux clients principaux, le 1^{er} client c'est le business, c'est l'ensemble des entités opérationnelles que j'ai représentées à un moment donné de ma vie qui me dit qu'on a besoin de tel ou tel directeur commercial, directeur industriel dans tel ou tel pays du monde. Et là je suis dans une fonction d'une certaine façon. Quelles sont les compétences que j'ai à disposition dans le groupe, et comment je vais fournir ces compétences aux différentes entités, c'est normal, on est dans l'optique business.

Ce qui est important, c'est que pour nous, si on est dans cette logique-là, on n'arrive pas à construire l'engagement des personnes, parceque rapidement, elles se retrouvent, elles se recentrent comme des pions, qu'on fait évoluer sur un échiquier et que derrière la question de base qui revient « quel est mon développement ». Et c'est ce qui fait peut-être une des spécificités du groupe aujourd'hui, c'est que nous, si nous voulons avoir l'engagement des personnes, oui faut qu'elles sentent qu'elles vont pouvoir représenter un plus pour l'entreprise, mais faut qu'elles ressentent aussi qu'il y a une dimension de gestion de carrière, que nous prenons en compte, et de formation et de développement, et qui doit représenter la responsabilité de la fonction personnelle dans le groupe.

Don on a toujours en tant que représentant du personnel deux aspects, l'aspect de la personne et l'aspect de notre client business.

Ce que je vous propose avant d'arriver sur le thème de la culture, c'est de poser vos questions sur cette partie générale dans un 1^{er} temps, avant de m'attacher à répondre aux deux thèmes qui 'ont été proposés.

Questions public

- Quand vous évoquez l'innovation, j'aimerais savoir si c'est l'innovation par rapport au produit ou bien dans la manière de manager. J'évoque la façon de management créatif...

Jean-Michel Guillon

La réponse est bien sur la 2^{ème} option que vous présentez, c'est l'innovation générale. Chez nous et dans beaucoup d'entreprise, c'est vrai qu'on a considéré l'innovation du produit comme étant la clé du succès.

Si j'illustre mon propos, Michelin est à la place ou nous sommes aujourd'hui dans le monde parce qu'un jour après la 2^{ème} guerre mondiale on a inventé le radial, qui a donné un avantage énorme en terme de produit et de compétitivité à Michelin. Ensuite les entreprises sont passées à un deuxième niveau. Quand on parlait de l'innovation, c'était le service et aujourd'hui quand on regarde une flotte de poids lourds qui fait du transport, la

Intervenant : Jean-Michel GUILLON / Directeur Groupe Personnel Groupe Michelin

question ce n'est pas simplement de vendre un pneu, c'est de vendre un service. Et aujourd'hui ce qui nous intéresse c'est d'avoir des contrats avec des entreprises ou on leur dit « vous allez payer au kilomètre ».

Sur les grandes compagnies aériennes, elles n'achètent pas leurs pneus, elles payent leurs pneus à l'atterrissage.

Donc vous voyez qu'on a développé l'innovation sur une deuxième notion qui était la notion de service.

Mais si l'entreprise demain veut être compétitive, c'est vrai qu'il faut que toute personne qui se retrouve en responsabilité, pas simplement managériale. Mais au niveau d'une usine, un agent de production est en tête le fait qu'elle peut avoir un impact sur l'innovation du groupe. Et je vais vous prendre un exemple, chaque année, nous avons dans l'entreprise, une façon de reconnaître les idées de progrès. Donc les 110000 personnes du groupe ont la possibilité de remettre une idée de progrès. Et cette idée de progrès elle est reconnue, elle est valorisée, mais ce qui est le plus important pour les personnes, c'est d'avoir le sentiment qu'elles ont apporté quelque chose à l'entreprise. Et en terme de management c'est clé, parce que pour moi, derrière, c'est l'idée qu'on a une certaine forme d'autonomie et qu'on n'est pas véritablement dans un carcan.

Questions public

Au niveau diversité et internationalisation, est ce que vous effectuez un management ibride, comme vous être surtout à l'international, ou plutôt un management global, c'est-à-dire un management français pour chaque entité, même si elles sont à l'étranger.

Jean-Michel Guillon

Je pense que je l'ai suggéré, aujourd'hui de plus en plus, nous partons du principe, que nous réussissons dans les différents pays où nous sommes si nous avons un pourcentage de managers locaux importants. Et dans l'histoire du groupe, y'a eu une évolution au cours des 20 dernières années. Quand je suis rentré dans le groupe y'a maintenant 31 ans, mon rêve personnel c'était de pouvoir voyager et de parcourir le monde. Et j'ai eu la chance de partir au bout de 3 ans directement au Brésil. Aujourd'hui c'est différent, c'est-à-dire que les expatriés français qui parcouraient le monde et qui étaient en responsabilité dans les différents postes de management du groupe à l'étranger, existent toujours dans une certaine mesure, mais toute l'approche du groupe c'est plutôt de recruter dans ces différents pays les talents de demain, de les intégrer dans les opérations française à un moment de leur carrière, pour que par la suite ils puissent revenir dans leur pays, pour avec les valeurs et la culture du groupe, diffuser et rayonner.

Donc on est aujourd'hui véritablement dans une approche qui nous amène à être de plus en plus locales. Ça ne remet pas en cause la possibilité pour un français, en rentrant chez Michelin de pouvoir être expatrié demain à l'étranger. Mais vous serez surement moins rapidement que ce qu'il existait avant, parce qu'on voudra que vous acquériez d'abord un certain niveau d'expertise et puis vous le serez mais vous serez moins nombreux que ce qui était le cas à l'époque.

Questions public

Je voulais savoir dans quelle mesure est ce que vous essayez d'inscrire le concept la stratégie d'innovation ouverte au sein de Michelin quand on sait que Michelin a quand même une culture forte, comment est ce que vous intégrez les différents partenaires, les concurrents éventuellement, les fournisseurs et les clients. Vous avez parlé aussi d'adaptation par rapport au local, moi je voulais savoir comme ça se présente au niveau de vos produits, vous avez parlé de pneus, donc est ce que vous pouvez nous en dire plus par rapport à ça, ces adaptations là en sachant que les marchés sont très différents, comment est-ce que vous prenez ces spécificités local de marché par rapport au produit ? et nous dire peut-être un mot sur l'innovation, le fameux pneu sans air que vous avez développé si vous avez des enseignements à nous donner à ce niveau-là.

Et dernier petit point, vous avez parlé de Michelin de ses 110000 personnes est ce que vous avez un chiffre par rapport au turnover ?

Jean-Michel Guillon

Je vais commencer par la dernière partie de votre question :

Intervenant : Jean-Michel GUILLON / Directeur Groupe Personnel Groupe Michelin

Turnover Chez nous global, aux environs de 6% pour l'ensemble du groupe. Et dans les 6% vous avez les départs en retraite, donc on intègre la notion de turnover volontaire, ce sont les personnes qui quittent le groupe. 2 à 2.5%

Comparé à d'autres entreprises, on est en gros, le tiers du turnover en moyenne qu'on a dans d'autres entreprises. Et là je reviens sur le point sur lequel j'insistais tout à l'heure, c'est, quand vous dites, très clairement, ça qui m'intéresse c'est la personne, vous créez une relation entre l'entreprise et la personne qui est très forte, chez nous on l'appelle l'engagement réciproque et on l'explique de plus en plus, c'est ce qui nous amène dans des pays comme la Chine ou l'Inde, ou on se compare à différence entreprise françaises ou étrangères à avoir le même chiffre, un tiers du turnover volontaire.

La question sur l'innovation qui est une question assez large, vous en conviendrez :

Ce que je vais dire, c'est qui faut qu'on reconnaisse aussi qu'on a chez Michelin un défi clair, notre innovation c'était un peu une innovation centré sur nous-même. Michelin a développé plusieurs innovations, aujourd'hui on est beaucoup dans l'environnemental, on parle du Pneu Vert, c'est-à-dire le pneu qui consomme moins d'énergie que les autres, on pourra y revenir par la suite. Et toutes ces innovations ont été faites dans la majeure partie des cas, dans nos centres de technologie, avec des chercheurs qui étaient dédiés. Et on s'aperçoit que très rapidement que si nous conservons ce même modèle, nous sommes morts.

C'est difficile pour nous, parce que culturellement, on a ce culte secret, on a ce culte des remparts autour de nos centres de technologie, et changer complètement les mentalités, c'est difficile.

Donc aujourd'hui on procède par différentes touches, la 1^{ère} touche c'était de dire «on va créer, on va sortir de l'innovation et on va se lancer dans d'autres type d'innovation». Et au niveau du groupe, maintenant on a un comité spécifique qui est amené à regarder tous les types d'innovation qui peuvent exister, et nous avons, au-delà de notre centre de technologie une organisation avec ce qu'on appelle des incubateurs qui reprennent un certain nombre de nouvelles idées. Idées qui viennent de l'intérieur ou de l'extérieur.

Donc c'est une 1^{ère} façon de faire avancer la réflexion sur l'innovation. La deuxième approche et j'insistais dessus, c'est d'avoir une innovation qui concerne tout le monde. Nous avons un certain nombre de défis et de challenge à l'intérieur de l'entreprise et nous avons aujourd'hui 5 incubateurs qui sont de nouvelles idées qui ont été proposées par des personnes de l'entreprise qui n'était pas des chercheurs et on leur dit Banco, on y va pour un certain temps avec vous, donc c'est une deuxième façon de commencer l'ouverture.

Et puis y'en a une 3^{ème}, c'est l'ouverture directement avec les contacts universitaires, avec les fournisseurs, et là aussi, on est en train de s'ouvrir. Je peux vous dire, parce qu'il faut qu'on reconnaisse ses forces et ses faiblesses, que culturellement c'est difficile pour nous, parce que pendant des années, notre recette, qui était une recette de succès a été plutôt faite en interne qu'autre chose.

Donc, on est amené à s'ouvrir, et puis derrière, ce qu'il faut dire aussi c'est qu'il faut changer complètement les modes de management et les façons de travailler ensemble.

On a mis en place au niveau de l'entreprise un réseau social qui amène les uns et les autres à créer sur des idées aussi spécifiques, le réseau, pour pouvoir pousser l'idée en avant, on remet en cause complètement la hiérarchie et à la base, c'est la base de l'innovation aussi. J'espère avoir répondu à vos questions.

Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ

On va aborder le 1^{er} thème qui est la culture, je crois que Mr Guillon a quelques transparents pour introduire :

Jean-Michel Guillon

Sur la question de la culture, moi j'avais juste... pour prendre l'exemple d'une entreprise comme Michelin qui est à la base, une entreprise familiale, connue comme ayant été paternaliste, en tout cas quand je m'adresse à un certain nombre de personnes et à des jeunes, on a encore cette image encore poussiéreuse de Michelin d'ya 20 ou 30 ans, on rentrait chez Michelin pour y faire carrière, tout était réglé, on allait jusqu'au bout. Chez Michelin y'avait des écoles, des maternités, des crèches et on allait jusqu'au bout de sa vie avec Michelin. Ça ça faisait et ça fait toujours partie de notre culture.

Je dis ça parce qu'il est intéressant de voir que sur ce côté paternaliste, on revient dans les entreprises, et au niveau des entreprises. La responsabilité de l'entreprise, elle est de plus en plus demandé aussi sur des choses qui étaient très paternalistes y'a quelques années La différence aujourd'hui c'est que l'employé a son mot à dire, dans une entreprise paternaliste d'avant, c'était vous rentrez chez Michelin, vous rentrez dans notre entreprise familiale, et on s'occupe de tout. Aujourd'hui, la personne a un rôle à jouer. Donc ce que je voulais dire par là,

Intervenant : Jean-Michel GUILLON / Directeur Groupe Personnel Groupe Michelin

c'est que cette notion de culture, pour Michelin, elle est très liée aussi à notre histoire d'entreprise familiale. Et tout l'enjeu de Michelin dans l'environnement qui évolue, c'est pouvoir conserver les côtés qui font la différence de ce paternalisme. Une dimension qui va toujours dans le développement de la personne, mais en évoluant et en disant de façon très claire, c'est plus l'entreprise qui s'occupe de tout, l'entreprise c'est un élément qui fournit la possibilité de, mais la personne, les jeunes que vous représentez, disent : « on a notre mot à dire ». Donc comment une entreprise fait évoluer sa culture ? Pour faire en sorte que demain on utilise les racines du passé, mais aussi notre projection dans l'avenir pour être différent et attractif en tant qu'entreprise.

C'est là où nous sommes aujourd'hui et c'est là que la direction du personnel a un rôle important à jouer.

Alors elle a un rôle d'autant plus important à jouer que chez nous, entreprise familiale, la culture était historiquement incarnée par le patron, c'est François Michelin, Edouard Michelin qui de façon implicite, incarnaient la culture, nous n'avions pas à écrire ce qu'était véritablement la culture du groupe.

Quand Edouard Michelin a disparu tragiquement, et quand on a vu arriver à la tête de Michelin, une personne qui n'était pas de la famille, il nous a fallu nous dire, comment allons-nous rendre notre culture beaucoup plus explicite, parce que d'une part nous n'avons plus de patron emblématique qui la représente et d'autre part, nous ne sommes plus directement lié à la France, mais nous développons à l'extérieur, donc quels sont les éléments de la culture qui vont nous permettre de représenter une colonne vertébrale pour faire en sorte que demain, cette colonne vertébrale elle puisse donner un sens à l'ensemble des 110 000 personnes du groupe et représenter l'engagement du groupe.

Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ

Je voulais vous relancer sur un point particulier et aussi passer la parole à nos amis et vous bien sûr.

Comme cette formidable culture assis sur un paternalisme qui a été étudié par des chercheurs, comment aujourd'hui cette culture arrive à se maintenir en tous les cas à avoir cette force intégrée dans un univers de financiarisation extrêmement marqué et comment ces deux pôles cohabitent et est ce qu'ils cohabitent facilement ou non au sein du groupe Michelin.

Jean-Michel Guillon

Ce que je vois quand je regarde le monde c'est beaucoup d'entreprises se disent par rapport à la financiarisation, par rapport à la standardisation, on a été trop loin, et la dimension humaine d'une entreprise, elle est plus aussi reconnue que ça. Donc notre approche en termes de culture c'est dire : par rapport à d'autres entreprises qui se sont développées sur des procès, et le plus souvent on a tendance à dire les entreprises de type anglo-saxon. On a l'avantage nous, d'être parti sur la dimension humaine, François Michelin avait l'habitude de dire « deviens ce que tu es ». Et vous faites la liaison avec toute la partie développement des personnes sur lesquelles j'intervenais tout à l'heure. Mais notre approche c'est de se dire, on a les racines, utilisons ces racines pour trouver le bon équilibre entre d'une part, la standardisation et les procès qui sont nécessaires pour arriver à l'excellence opérationnelle. Mais faire en sorte que ces standards et ces procès n'est pas une fin, mais un moyen, et d'autre part réaffirmons dans notre culture beaucoup plus explicite qu'avant, le fait que le développement des personnes ce n'est pas simplement quelque chose qu'on va mettre sur les plaquettes pour faire beau, mais c'est quelque chose qu'on va faire vivre au sein de l'entreprise.

Alors j'y reviendrai dans mon schéma tout à l'heure, comment nous essayons, parce que je peux vous dire que c'est pas simple, on a des victoires, on a des échecs, parce qu'on se retrouve en Chine, ou en Inde et qu'il faut toujours ajuster la colonne vertébrale de la culture avec la culture locale, mais ce que je peux vous dire, c'est que notre objectif au niveau du service du personnel, c'est d'arriver à enraciner cette culture parce que derrière cet enracinement-là, on a l'engagement des personnes, et cet engagement des personnes c'est pas juste pour faire bien, on s'aperçoit et on le démontre à travers beaucoup d'études que à partir du moment où vous avez l'engagement des personnes, vous avez la performance qui est au bout, la performance de l'entreprise. Donc tout notre objectif aujourd'hui, c'est d'arriver à faire ressortir la culture d'entreprise sans qu'elle tombe sur un point ou les pays se sentent complètement bridés, donc il faut trouver le juste point d'équilibre et faire en sorte aussi que cette culture-là elle débouche sur l'autonomie des personnes et pas sur le fait qu'elles se sentent brisées elles aussi.

Intervention de Jean-Pierre BOUCHEZ

Je crois que là on vient de souligner un point extrêmement important, ce moment d'explication est riche et pertinent, nous amène à réfléchir sur la manière de gérer les entreprises.

Questions public

J'aurais aimé savoir votre avis, par rapport à Michelin qui est une entreprise familiale à la base, d'autres entreprises qui ont aussi une culture très forte mais qui sont plus ou moins défaits de ce côté familiale comme la SNCF, des grandes entreprises peuvent justement s'internationaliser s'adapter dans ce sens-là...

Jean-Michel Guillon

Comment on peut faire ? Alors pour moi la 1^{ère} étape avant d'arriver à l'international, une culture chez nous elle était implicite et elle était incarnée par le patron de l'entreprise, le patron de la famille. Ce que nous avons essayé de faire au cours de ces dernières années, c'est de la rendre beaucoup plus explicite à différents niveaux.

Alors j'ai juste une pyramide que je voulais vous présenter puis ensuite on pourra la commenter.

Ce n'est pas une pyramide qu'on utilise souvent dans l'entreprise, c'est une pyramide que j'ai faite pour vous, pour essayer de vous montrer ce vers quoi nous essayons d'aller.

Je pense que dans une entreprise comme la nôtre, avec une forte histoire, y'a un 1^{er} point qui fait partie de la culture au-delà des valeurs de respect, cette notion de respect est importante, et c'est façon aussi pour nous de mettre en évidence la culture. Mais au-delà de cette culture, il faut que l'entreprise elle ait une raison d'être, et on a beaucoup réfléchi au cours de ces dernières années sur « quelle est la raison d'être de notre entreprise Michelin » que nous pourrions partager demain avec l'ensemble des pays du monde, et la raison d'être que nous avons mise en évidence, c'est favoriser, offrir à chacun une meilleure mobilité.

Quand on dit culture on pense souvent à histoire, Michelin est dans le Pneu, mais je ne sais pas si vous le savez, mais en 1905-1906, pour favoriser la mobilité des personnes, les frères Michelin ont développé les cartes et guides, l'objectif c'était pas de rentrer dans les cartes et guides, c'était de faire en sorte que les voyageurs soient plus mobiles, et c'est comme ça qu'on a été amené à lancer les cartes routières, les guides verts que vous connaissez peut-être, et le guide rouge avec tous les restaurants, cette notion de favoriser la mobilité. C'est pour ça aussi qu'à une certaine époque, toutes les plaques que vous retrouviez dans les villes et sur les routes, c'était des plaques en pierre de Volvic qui avaient développés par Michelin, parce qu'on parlait du principe que si nous développons la mobilité, nous développons aussi notre propre business.

Donc favoriser la mobilité et faire en sorte qu'il y ait une meilleure mobilité dans le monde c'est notre raison d'être, historique et celle qu'on veut promouvoir. Et aujourd'hui on essaie de la promouvoir plus tellement sous l'angle de développer le nombre de voiture dans le monde mais faire en sorte que le nombre de voiture ait une consommation d'essence moins importante, donc c'est le pneu vert, c'est la dimension environnementale que nous essayons de mettre en avant.

Donc, une entreprise elle doit toujours avoir un pourquoi, et ce pourquoi il doit parler aux tripes, sinon une entreprise elle a moins de sens.

Le 2^{ème} élément que je mets en avant sur cette pyramide, il fait déjà partie du comment, un peu moins du pourquoi, c'est de se dire, aujourd'hui quand on parle d'une entreprise et que vous parlez ... on a souvent en tête le terme performance et bien souvent le terme performance économique. Chez Michelin y'a 11 ans c'était encore le fruit de l'expérience familiale, aujourd'hui on parle d'entreprise responsable mais nous avons lancé performance et responsabilité Michelin.

Une entreprise qui a une culture forte, elle doit avoir aussi, au-delà de je travaille sur les meilleures mobilités, un certain nombre de piliers qui sont pas simplement des piliers économiques. Et chez nous on a une charte, que je vous présenterai peut-être si vous avez des questions, qui nous amène à dire y'a 3 dimensions dans la performance de l'entreprise sur lequel tous les managers de l'entreprise doivent être jugés :

La première c'est la dimension économique, et là je vous passe tous les indicateurs économiques qu'on peut imaginer...

La 2^{ème} c'est la performance environnementale, et aujourd'hui on met beaucoup d'efforts sur l'ensemble de nos produits pour faire en sorte qu'ils consomment moins d'énergie que les pneus de la concurrence, mais pas simplement ça, on fait en sorte que nos usines consomment aussi moins d'énergie et une empreinte énergétique

Intervenant : Jean-Michel GUILLON / Directeur Groupe Personnel Groupe Michelin

moindre, c'est une façon aussi de se dire « on apporte notre éco au monde » et quand vous dites ça, vous créez aussi des éléments de la culture, parce que derrière y'a une fierté d'appartenance qui pour nous est importante. Et puis la 3^{ème} dimension qui est pour nous importante dans cette phase, c'est de dire ya une dimension aussi sociale...

Moi ce que je peux vous dire parce que je le vis en ce moment dans les négociations que nous avons, c'est que pour nous c'est pas « on ferme une usine, y'a 500 personnes dehors et on leur donne un chèque et puis au revoir » pour nous la dimension sociale c'est de dire « dans ces cas qui sont des cas difficiles pour l'entreprise, comment accompagne t'on les personnes pour retrouver un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ». Et cet élément-là, il doit faire partie de la culture de l'entreprise. Parce que c'est comme ça qu'on se retrouve dans cette entreprise, c'est comme ça qu'on est fière de pouvoir en parler.

Donc au-delà de la raison d'être du pourquoi qui est un peu générique, rapidement, dans la stratégie de l'entreprise, ce que nous cherchons à avoir c'est une stratégie qui se décline, s'articule autour de ces 3 dimensions là. Alors j'ai pris sur le social la question qui est la plus difficile, mais y'a aussi sur la dimension sociale la question de la promotion interne, le fait de dire, vous rentrez chez Michelin, je suis agent de production et je suis devenu cadre au bout de 20 ans dans cette entreprise, c'est aussi une dimension qui fait vibrer et qui amène l'ensemble des salariés à dire, j'ai choisi la bonne entreprise, c'est la culture aussi.

Et le 3^{ème} point et le 3^{ème} pavé, c'est l'engagement réciproque, on l'a chez nous à travers une charte que nous avons défini pour l'ensemble des pays qui nous amène à dire, les leviers d'engagement sont liés au développement de la personne, et le développement de la personne c'est 3 choses, la gestion de la carrière de la personne, la formation et le développement, et le qualité managériale, parce qu'une personne elle dépend et elle a besoin de son manager qui la dimension et la fibre humaine, c'est important.

Et je vous dirai comment, concrètement, au-delà des mots, on dit gestion de carrière, on va le faire vivre avec 400 personnes qui ne font que de la gestion de carrière pour l'ensemble du groupe, comment au niveau de la formation et développement, alors que on a une norme qui est de 1 à 2% en France, l'investissement c'est 6% de notre masse salariale en formation et développement au niveau du groupe, et sur la qualité managériale, comment on est amené à suivre à travers les études qui sont réalisées par les salariés directement, la qualité de chacun de nos managers dans le groupe.

Questions public

Nous avons étudié votre cas d'étude, Michelin dans plusieurs modules, comment avez-vous fait face au moment au vous deviez réduire...

Comment avez-vous fait pour conserver les bénéfices de ces responsabilités.... (Pas facile à comprendre le monsieur qui parle)...

Jean-Michel Guillon

D'abord, pour qu'on soit claire sur cette culture, cette culture elle évolue, chez Michelin, quand on parle d'évolution de carrière, y'a 20 ans on disait, vous rentrez pour la vie, aujourd'hui on rentre on dit vous rentrez pour des vies. Pourquoi on dit ça ? Parce qu'on ne peut plus s'engager pour la vie entière, et vous, qui rechercherez demain un boulot, si vous avez une entreprise qui vous dit, on vous engage pour la vie, vous commencerez à vous poser des questions, on va se faire embrigader et on a plus le moyen de pouvoir s'ouvrir au monde. Quand on parle des vies, on se dit vous entrez dans une entreprise qui se projette avec vous sur votre avenir et qui va pas se projeter sur le 1^{er} poste, qui va se projeter sur le 2^{ème} poste, donc notre façon par rapport à ce que vous avez connu, c'est de revenir à ce qui a fait la culture paternaliste qui nous emmenait dans des endroits ou des univers un peu difficile parfois.

Je suis rentré chez Michelin en 1982, je peux vous dire que j'ai vécu avec François Michelin la décision qu'il a prise de licencier pour la 1^{ère} fois dans la vie de l'entreprise, c'était un déchirement pour l'entreprise. Donc si on arrive avec quelque chose de trop cadencé et puis qu'il engage trop dans le temps, la culture elle trouve rapidement ses limites. Ce que je pense qu'on essaye de faire aujourd'hui, c'est de trouver un cadre ou on conserve l'esprit de la culture, mais qu'on l'adapte aussi à l'environnement moderne.

Notre façon de le faire, c'est de pas dire parce qu'on a dit vous rentrez chez Michelin pour des vies, on fera tout pour vous conserver tout le temps, mais c'est de dire, on fera en sorte, notre engagement c'est que vous puissiez retrouver un emploi en interne ou en externe si nous avons des difficultés à un moment donné dans notre existence.

Christophe Assens

Un point sur lequel j'aurais voulu avoir l'avis de Mr Guillon. J'ai bien compris le modèle économique international de Michelin, globalement il y a 2 milliards d'euros qui sont investies chaque année à l'international par Michelin et principalement pour produire local pour vendre local, donc on n'est pas dans un modèle de délocalisation sauvage comme on pourrait l'imaginer par fantasme dans d'autres type de structure et on comprend bien que ça rejoint ce que vous disiez sur la stratégie, si on produit local pour vendre local, on va tirer parti de la croissance sur la demande, donc y'aura des enjeux économiques, on va éviter les disparités de monnaies, on va être socialement responsable puisqu'on va éviter aussi le transport, les externalités, la pollution, donc tout ça je le comprends parfaitement, en même temps, plus on produit local pour vendre local et plus on a tendance à se concentrer sur des aspects propres à des marchés à l'intérieur du monde.

Comment concrètement pour la fonction du personnel, on peut valoriser les transferts de compétences ou les transferts d'expérience d'un pays à l'autre, c'est ça je pense qui doit être un des enjeux de valorisation ou de valeur ajoutée apportée par la fonction du personnel peut-être pour la dimension internationale...

Jean-Michel Guillon

1^{er} élément de réponse, nous avons au niveau de la gestion du top management de l'entreprise, une gestion centralisée, c'est-à-dire que notre top 600 est géré directement au niveau de la France. Pourquoi ? parce que ça nous permet de répondre en partie à la question. La responsabilisation d'un indien comme responsable de l'Inde, si j'ai une approche qui est uniquement indienne, je suis assez rapidement en difficulté, si je construis ma carrière sur une base centrale, j'ai la possibilité de faire évoluer ce talent indien de sa fonction de directeur commercial en Inde vers un autre pays et il faut que je le fasse pour avoir une fonction supérieure en Inde, donc je le mettrai en position aux états unis ou en France de façon à ce qu'on puisse tirer un peu plus sur les bretelles, challenger son potentiel, avant de le ramener dans son pays d'origine. C'est une 1^{ère} façon que nous avons d'utiliser la fonction du personnel à travers une approche centralisée. On le fait pour le top 600 mais nous avons aussi la possibilité à travers d'animer des réseaux de gestionnaires, d'animer des réseaux de gestionnaires entre les pays qui à travers une bourse sont amenés à dire « j'ai tel besoin en compétence... » et voilà comment nous avançons...

Donc historiquement nous étions très centralisés, nous utilisons cette centralisation de la gestion du top management pour arriver à ce transfert de compétence, et pour moi ça ne concerne pas uniquement le top management. Michelin a décidé d'investir en Inde et en Chine au cours des dernières années ça fait partie des 2 milliards d'investissement. En Inde on construit une usine à partir de rien, bêh là aussi on a été amené à mettre en place une structure au niveau du service du personnel qui nous permettait de dire à des agents de production indiens, vous allez pour vous former à la qualité et aux méthodes d'industrialisation de Michelin pour passer 6 mois aux USA ou en France. Le + souvent c'était les USA parce que c'était la langue une barrière dans 1 premier temps.

Et on a eu 300 indiens qui ont passé sur 18 mois leur stage avant de revenir dans une usine qui était en construction et qui aujourd'hui sont en phase de démarrage.

Cette internationalisation elle a un impact à 2 niveaux. Elle a un impact sur les Indiens eux même qui découvre le groupe découvre aussi ses valeurs. Parce que comme dans un pays comme l'Inde qui dans certains cas n'a pas tout à fait les mêmes valeurs du groupe pour certaines entreprises, se retrouver dans un environnement où on tient à ces valeurs ça les interpelle et d'ailleurs ça les attire parce que les différences, mais ça a un impact aussi sur les personnes qui les reçoivent, et là c'est une nouvelle dimension de l'internationalisation que nous n'avions pas mesurée au départ, c'est à dire qu'en recevant dans les différentes usines du groupe ou dans les différents pays commerciaux des gens d'origines diverses, on est amené aussi à ouvrir les spectres et permettre de parler coopération diversité d'une autre façon avec l'ensemble de notre personnel, et là aussi le personnel à une responsabilité importantes, parce que quand on a ces personnes-là, il faut que nous ayons assez d'autorité pour dire à l'organisation américaine ou l'organisation européenne, du jour au lendemain vous devez, parce que vous

Intervenant : Jean-Michel GUILLON / Directeur Groupe Personnel Groupe Michelin

faites partie du groupe recevoir 50 personnes qui n'auront pas la même formation qui n'auront pas la même expertise mais c'est votre tribu au développement et à la croissance du groupe.

Questions public

Juste une remarque ... par rapport à l'internationalisation, la culture d'entreprise, j'ai bien compris ce que vous êtes en train de nous dire, pouvez-vous nous dire 2 mots sur la gestion des connaissances, le management, est ce qu'il y a une stratégie au sein du groupe, est ce que vous mettez en place des communautés de pratique par exemple, comment est-ce qu'on arrive à gérer le savoir, les connaissances ?

Jean-Michel Guillon

Alors je sais pas si vous avez parlé de l'organisation matricielle dans vos différents groupes.

Chez nous nous avons depuis 1996 une organisation matricielle dans lequel nous avons plusieurs pôles

Le 1^{er} ce sont les business qui sont en charge du résultat... c'est l'expérience que j'ai vécu, un patron avec les différents métiers sous sa responsabilité.

Le deuxième élément que nous avons ce sont des organisations supports, donc les services fonctionnels. Et ces services là ils ont une responsabilité en tant que métier pour assurer le transfert de ces connaissances.

Donc on s'appuie non pas sur l'opérationnel parce que bien souvent l'opérationnel est amené à faire un certain nombre de court-circuit ou arrive à prendre des short cuts pour pouvoir arriver au résultat 1.08.13