

ENTRETIENS AVEC F.MICHELIN

FRANCOIS MICHELIN

Le souci des hommes et la passion de l'entreprise

François Michelin répond aux questions de Henri Marque, président du comité éditorial de *Valeurs Actuelles* et Bruno de Saint Chammas, vice-président de la division Intégration systèmes de BULL

BSC – Tout patron a une préoccupation -le client- mais il y a aussi le personnel et les actionnaires. Y a-t-il pour vous une priorité ?

FM - Je ne sais pas s'il y a une priorité car ils sont si intimement reliés qu'on ne peut pas les séparer. Nous venons tous dans notre entreprise pour gagner notre vie, consommer, et élever nos enfants, par conséquent, nous sommes co consommateurs et co producteurs.

Quand vous parlez du client, vous parlez des personnes de l'usine, qui n'achètent peut être pas directement les produits qu'ils fabriquent, mais qui indirectement les consomment. C'est la réflexion qu'on peut se faire sur l'augmentation générale du pouvoir d'achat. Qu'est-ce qui compte : est-ce le nominal des salaires ou la capacité d'acheter ? Ainsi se posent tous les problèmes liés à la productivité des entreprises.

Je me souviens d'un jour où l'on discutait avec des personnes de l'usine sur ce sujet précisément. Comme je n'arrivais pas à me faire comprendre, j'ai fini par dire « *Est-ce que vous aimez le Saint Nectaire ? Oui, j'aime beaucoup le Saint Nectaire. Et bien vous mangez également du caoutchouc ! Comment est-ce possible ? Et bien, le St Nectaire est fabriqué en laiterie. Il est transporté par camion et dans le prix du Saint Nectaire, il y a le prix des pneumatiques* ». Cette remarque a amorcé une réflexion qui était plus globale que la première réaction binaire.

Les Français sont tellement raisonnants... Prenez un lapin : vous avez une tête de lapin, des pattes de lapin et tout cela vit. Mais si vous coupez la tête et les pattes pour l'étudier, vous n'avez plus de lapin. Vous avez tué la vie.

Il y a un excès de raisonnement et d'analyse qui conduit à la mort. Et c'est un peu la maladie des Français que de vouloir des idées tellement claires qu'ils séparent la tête du lapin de son corps et entraînent sa mort.

Reste la question des actionnaires. Ce sont des hommes et des femmes comme nous tous, à travers leurs propres comptes ou de manière plus complexe, à travers les Sicav et autres instituts financiers.

J'avais un jour en face de moi un ouvrier communiste. Il m'a demandé de lui expliquer le capitalisme. J'ai commencé avec ce que je pensais l'intéresser. Ça ne mordait pas du tout jusqu'au moment où je lui ai dit : « *Vous avez de l'argent, vous avez un compte en banque, votre banque vous verse des intérêts ? Oui. D'où vient l'argent des intérêts qui vous sont payés ?* La réponse a été la planche à billet . C'est peut être parce qu'à Clermont-Ferrand il y a l'imprimerie de la Banque de France. Je lui dis « *La banque prête son argent aux entreprises comme nous, et l'intérêt que vous recevez c'est l'argent qui vient du travail de nous tous pour payer les intérêts et le capital des emprunts* ». Sa réflexion a été extraordinaire : « *Mais alors je coûte très cher à l'entreprise* ».

A ce moment là, nous avons plus parlé que de choses concrètes et je lui ai dit « *Est-ce que vous joueriez au Loto ou au PMU avec de l'argent emprunté ? Non. Pourquoi ? Parce que si je ne gagne pas, je n'ai plus rien du tout. Et est-ce que vous pourriez embaucher quelqu'un avec une idée nouvelle qui a une chance sur dix de réussir, avec de l'argent emprunté ? Non. C'est le même problème* » *Si vous trouvez des gens qui sont prêts à courir le risque avec vous*

(risque positif ou négatif),... je suis partant. Voilà le capitalisme, le vrai, c'est mettre son argent au service du progrès et des hommes ».

A partir de ce moment là, on a pu parler de nos problèmes et de la dimension humaine de notre métier, aussi bien de celui de cet homme qui était dans un atelier que du mien. Au fond, il n'y a pas de différence de nature, il y a simplement une différence de modalité et de responsabilité. Donc, qu'est-ce qui est prioritaire, je n'en sais rien. Quelle est la part de votre corps que vous pouvez laisser de côté ?

BSC - Je suis actionnaire Michelin

FM - Je vous plains !!

BSC - Vous venez de me dire que vous me plaigniez ; qu'est-ce qu'on fait alors pour ses actionnaires quand on est le patron de Michelin. C'est peut être une façon de vous demander ce que vous faites des pattes du lapin ?

FM - Je pense qu'une grande partie de la réponse à votre question se trouve dans le parcours de Michelin depuis la fin de la guerre. A l'époque, le chiffre d'affaires de Michelin était égal au bénéfice de Goodyear. Maintenant, nous sommes à équivalence de taille. En face de cela il y avait Firestone qui était aussi gros que Goodyear. On a avancé à marche forcée et on n'a pas pu optimiser l'ensemble de l'entreprise car il s'agissait de prendre une place. Le créneau était relativement étroit. On a donc dupliqué. A une époque, on construisait deux usines par an.

Lorsque vous construisez une usine, si vous prenez le temps de reconstruire de nouvelles machines pour faire de l'évolution, vous arrivez trop tard. Vous aurez une belle usine mais vous n'aurez pas de marché. Une des réponses à votre question est : maintenant. A présent, c'est le travail d'Edouard et de Monsieur Zingraff : rationaliser au maximum les installations, en particulier en Europe.

Ajoutez à cela que Michelin a grandi à travers les barrières douanières du Marché commun. Je crois qu'aux Etats-Unis avec quatre ou cinq usines, on couvre pratiquement le marché avec un chiffre d'affaires égal à celui de l'Europe. En Europe, on a beaucoup plus d'usines pour une production pratiquement équivalente, et avec une complication majeure : les problèmes de réduction d'effectifs sont mal compris par la communauté politique, syndicale, bancaire. Pourtant, c'est une nécessité.

Nous avons toujours privilégié la qualité sur le prix de revient et c'est pour cela que vous achetez des pneus Michelin. Il vaut mieux avoir une usine qui tourne sur des pneus dont le bénéfice ne sera pas très important qu'une usine qui ne tourne pas parce que les pneus sont tellement mauvais qu'on gagne peut être beaucoup d'argent pendant un temps mais qu'il n'y a pas de suite derrière. C'est la philosophie de fond de Michelin. Beaucoup d'actionnaires ou de banquiers nous disent que nous sommes un peu déphasés par rapport aux opinions en cours. Nous connaissons une maison dans un autre domaine, qui, sous prétexte de faire monter le cours de l'action, a complètement diminué ses frais de recherche. Elle se trouve maintenant dans une position extrêmement délicate alors que nous avons fait l'inverse.

Au plus fort de la crise de 1981, nous nous sommes endettés de façon un peu démesurée. On a bâti à ce moment là l'ensemble du système informatique, scientifique, embauché des ingénieurs de haute qualité pour pouvoir faire de la simulation en pneumatique et ça a coûté très cher. Si nous n'avions pas fait tout cela, je ne serai sûrement pas là pour vous en parler en ce moment. Ce qui ne veut pas dire que nous n'avons pas fait des erreurs et des grosses bêtises. Les Etats-Unis ont coûté très cher, nous nous en sortons. Il a fallu vingt ans pour gagner de l'argent dans ce pays.

Question - Vous venez de parler des USA. Quelles différences avez vous observées entre les peuples ?

FM - je constate que ce qui caractérise les Anglais, les Américains, les Espagnols, les Japonais, et tous ceux avec qui nous travaillons, c'est qu'ils ont un sens aigu du but à atteindre. Ils partent de la réalité et ils reconstruisent en montant. D'habitude, nous Français, nous nous mettons en haut du sommet du Mont Blanc et nous regardons ce qui se passe en bas, mais nous sommes incapables de descendre. Si vous n'êtes pas monté sur une montagne, vous ne pouvez pas en redescendre. C'est un fait d'expérience pour tous les montagnards. Pourquoi ? Parce que la plupart des Français, aiment beaucoup les schémas et les idées toutes faites. La France est vraiment le pays du débat des idées pour les idées elles-mêmes, et l'éducation que nous recevons renforce ce fait.

BSC - Dans une entreprise de plus de 100 000 personnes, comment fait-on pour développer concrètement et à tous les niveaux de la hiérarchie, **le sens du client** ?

FM - J'ai deux histoires qui sont assez typiques de la méthode qu'on essaye d'employer.

A une époque nous avions un directeur financier qui était extrêmement intelligent et vif et qui, en regardant les comptes, a constaté qu'on dépensait beaucoup d'argent pour le contrôle et la qualité. « *C'est inadmissible*, dit-il, *ça coûte trop cher, il faut supprimer tout ça* ». C'est un homme qui faisait souvent Paris Clermont en voiture, Nous avons pris des pneus qui n'étaient pas dangereux, mais qui avaient un défaut de balourd (quand on roule, la voiture vibre).

Juste avant un déplacement, nous les avons installés sur sa voiture. Après son retour, il était inquiet : « *C'est catastrophique, qu'est-ce qui se passe ?* », Je lui ai dit : « *Monsieur, ce n'est pas compliqué, on a appliqué vos consignes, on a supprimé le contrôle* » Et je n'ai plus jamais entendu parler des problèmes de contrôle et de vérification de la part de cet homme.

Il y a une dizaine d'années, nous avons monté une association avec Uniroyal, une grande marque américaine qui a une usine à Ardmore. Leurs pneus n'étaient pas très bons, ils avaient notamment des problèmes de balourd car les consignes n'étaient pas respectées. Vous savez, la fabrication d'un pneumatique est très délicate. La matière première qu'on met sur le pneumatique évolue avec le temps et varie en fonction de la température. Il faut donc une continuité dans la précision du tirage des produits et puis ensuite pour le temps d'utilisation. Nous avons équipé un certain nombre de voitures du personnel avec des pneus ayant du balourd la voiture tanguait car le sommet n'est pas exactement dans l'axe du pneumatique, c'est très spectaculaire – résultat : en un an les pneus étaient bons

Brusquement le chef n'était plus celui qui imposait quelque chose mais c'était lui qui faisait prendre conscience des problèmes et qui faisait appel au caractère et à l'intelligence des gens pour trouver des solutions, pour pouvoir s'en sortir.

C'est cela l'obsession du client.

Je me souviens de quelqu'un qui fabriquait des pneus poids lourds quand j'étais chef d'atelier. Il n'était pas très soigneux et je lui dis un jour : « *Dites, vous roulez en voiture. Quand vous dépassez un camion, si un pneu que vous avez fabriqué qui éclatait, qu'est-ce que vous diriez ?* »

- *Cela me ferait peur,*

- *Et bien, faites donc des pneus en pensant que vous allez rouler à côté d'eux ou dedans, dans un car. A ce moment là, ça vous permettra d'avoir l'ensemble des réflexes. Mettez vous toujours dans la peau du client parce que directement ou non vous êtes client ».*

C'est tout à fait l'inverse de la dialectique marxiste qui oppose le producteur et le consommateur.

En fait, ce sont les mêmes personnes.

Même pour les actionnaires il faut des machines, il faut investir. Qui paye, qui prend la responsabilité, qui prend le risque ? L'actionnaire apparaît alors comme quelqu'un d'extrêmement utile il a le sens de l'avenir. Ce sont des personnes de l'espérance au sens réel du terme.

Ce qui m'inquiète énormément, c'est lorsqu'on dit qu'il faut créer de la valeur. Nous ne sommes pas des créateurs, nous sommes peut être des générateurs, mais pas des créateurs. Il faut transpirer pour y arriver, on génère de la valeur mais on est pas des créateurs !! Et ce langage moderne de création de valeur est absolument scandaleux, on ne la produit pas avec rien, comme si c'était « ex nihilo » que la valeur venait. Il faut aussi générer de la « valeur » pour les clients, les fournisseurs et surtout le personnel ! Equilibre délicat.

QUESTION - Que pensez vous des difficultés qui sont parfois liées à la mise en place de l'actionnariat des salariés ?

FM - A la base de tout ça, en particulier en France, beaucoup moins aux Etats-Unis, il y a une méconnaissance totale du fonctionnement de l'entreprise. Quand vous prenez les manuels d'économie que l'Education nationale distribue pour former les enfants, on s'aperçoit que la notion d'entreprise est extraordinaire.

Voyez les dessins de Plantu : un patron qui est assis sur un coffre fort avec un énorme cigare en train d'expliquer à un ouvrier tapi derrière son bureau dans un tout petit siège -on voit juste sa tête qui passe- les mystères de la stagflation, de l'inflation etc.

La conception de l'entreprise en France est marxiste de très longue date. On évolue trop vite vers l'actionnariat du personnel sans avoir expliqué pourquoi et comment fonctionne la Bourse.

Il y a deux manières de financer l'entreprise : le crédit (les banques) et le capital. L'inconvénient du crédit est qu'il faut rendre le capital et les intérêts quel que soit l'état de l'économie et de l'entreprise en particulier. Alors que dans le capital, l'argent mis par les capitalistes, ce sont des machines, les chaises, des bâtiments, c'est tout ce que vous voulez. En revanche, l'actionnaire ne retire jamais son capital, à part les dividendes.

Quand l'actionnaire veut partir, il vend son titre en bourse, et ne pèse pas du tout sur l'entreprise. Cependant, s'il vend trop vite, il y a impact sur le crédit, mais aucune sortie de substance. Et ça c'est une souplesse extraordinaire, c'est-ce qu'il faut expliquer. C'est-à-dire qu'on peut s'enrichir en dormant. On peut perdre aussi énormément en dormant.

On parle toujours des gains en bourse, jamais des pertes. C'est tout le problème de l'actionnariat ouvrier : tant que ça monte, tout va très bien. Le jour où ça baisse, si on a pas pris soin d'expliquer cet ensemble de circuits compliqués mais vitaux pour l'entreprise, on risque d'avoir des difficultés majeures. Personnellement j'ai été terriblement marqué par ce qu'a fait André Citroën à une époque où, n'ayant pas assez d'argent, il a donné des actions à son personnel. Vous savez qu'il a fait faillite et que Michelin a été obligé de reprendre Citroën. Quelle fut la conséquence ? Le personnel a tout perdu.

Si vous ne voyez que les bons aspects, que les autoroutes et pas les virages des cols Alpains, vous faites une erreur de formation totale.

Par conséquent, si on veut développer l'actionariat ouvrier ou du personnel, il faut expliquer la réalité, ce qui est. Autrement, vous leur faites prendre des vessies pour des lanternes. Et alors, dès que vous introduisez une notion de risque (perte du capital). Vous vous apercevez qu'entre un salaire qui croît tranquillement (peut-être pas aussi vite que les gens voudraient, mais qui est content de son salaire ? personne en réalité), et un autre moyen il y a une différence considérable. Je pense que nous avons là un devoir très strict d'aller aux fondements de tout ce qui nous entoure, autrement, nous n'accomplissons pas notre devoir.

Et puis, n'est pas capitaliste qui veut. Tout le monde ne joue pas au PMU. Il y a des gens qui aiment ça, qui aiment la loterie. Mais ce n'est pas avec ça qu'ils font bouillir la marmite.

QUESTION - Comment répartissez-vous les rôles et les décisions entre le pouvoir central chez Michelin, s'il existe, et les pouvoirs locaux dans chacun des pays. Avez-vous eu à varier dans votre façon de faire ou avez-vous compris dès le départ la bonne route et l'avez-vous suivie ?

FM - La direction d'une maison, ce n'est pas un centre de pouvoir, c'est un centre de responsabilités. Le pouvoir n'est que le moyen et l'outil pour exercer sa responsabilité. Généralement en France, on parle de pouvoir et de contre-pouvoir, on ne parle jamais de responsabilité et de contre-responsabilité. Je veux bien que les syndicats soient considérés comme un contre-pouvoir, mais ont-ils une contre-responsabilité ? Or, du pouvoir sans responsabilité, ça s'appelle Staline, Lénine, Hitler, c'est de la dictature parce que les personnes sont à la fois juge et partie. Vous ne pouvez pas exercer de responsabilité si vous n'êtes pas sur le terrain de façon précise.

Prenons le cas des Etats-Unis, du Japon ou de la Thaïlande par rapport à la France. Il faut avoir sur place des personnes qui font remonter le diagnostic de la situation économique, sociale, technique, qui font remonter les difficultés qu'ils peuvent avoir avec la maison mère. On regarde ensuite ce que l'on peut faire pour améliorer, pour les aider et les libérer. Je ne connais pas d'autre moyen de faire avancer une boîte parce que c'est sur le terrain que l'on juge le mieux. C'est peut être notre métier qui veut ça. On sait très bien que s'il n'y a pas de route, il n'y a pas de pneumatiques, il y a un couple extraordinaire. Si vous n'êtes pas au courant de ce qui se passe sur le terrain, vous pouvez commettre des erreurs monumentales.

J'ai toujours considéré que le métier de patron était d'ouvrir des portes et d'aider les gens à réaliser ce qu'il est nécessaire de faire. Je crois que c'est ça la réponse. Mais c'est très pénible parce **qu'il faut éviter d'exprimer ses propres idées**. Il faut attendre si c'est nécessaire la fin de la conversation ou le lendemain, cela respecte la liberté de votre interlocuteur. Il y a un phénomène curieux que vous connaissez bien. Les personnes commencent par se dire « *Qu'est-ce qu'il pense pour que je parle dans son sens* ». et ça c'est absolument redoutable. Il y en a parfois aussi qui se disent : « *il est à un niveau tel qu'il voit beaucoup de choses que je ne vois pas* ». C'est vrai, mais l'enjeu n'est pas là. Le problème est de savoir ce qu'il faut faire sur le terrain.

Je me souviens toujours d'une discussion avec des gens de l'atelier qui me demandaient: « *Comment voyez vous l'évolution des choses. Que va-t-il va se passer dans dix ans ?* » Ma réponse fut : « *Je n'en sais rien* ». Catastrophe, les gens étaient terrorisés. Alors je leur ai dit « *Vous avez une voiture, quand allez-vous la changer ?* » « *Je ne sais pas, d'ici trois ou quatre ans* » « *vous voyez l'incertitude, vous ne savez pas ce que vous allez faire, comment voulez vous que je sache ce que vous allez faire vous-même ?* ». Je veux bien qu'il y ait des statistiques, des courbes de gauss qui aident à prendre des décisions, mais le fond du problème est là. « *Alors qu'est-ce qu'on va devenir ?* » « *Et bien ce n'est pas compliqué, faites bien votre boulot tous les jours, réfléchissez un peu à l'avance et vous verrez, on va pouvoir s'en sortir* » Et du même coup, comme nous avons tous envie d'avoir des certitudes, celle qu'on cherchait dans le patron change complètement de nature. Là, vous faites appel à la liberté et à la conscience des hommes.

Je préfère un toubib qui me dise : « *Ecoutez, voilà à peu près ce qu'on sait, mais moi je ne sais plus ce qu'il faut faire* » plutôt que le médecin qui vous fait un beau discours et quand vous finissez par gratter, parce que vous grattez jusqu'au bout, vous vous apercevez qu'il ne sait pas grand-chose.

Ai-je répondu à votre question ?

QUESTION - Si on prend l'exemple des systèmes d'information qu'il fallait mettre en place il y a quelques années, je suppose que vous avez dû les divulguer dans tous les pays. Comment ont-ils été reçus, avez-vous pu les faire passer sans difficulté et les pays ont-ils eu le droit de dire non ?

FM - C'est l'inverse qui s'est passé, chaque pays a pris son propre système d'information... Et la question a été ensuite que le système d'information qui vieillissait puisse être recentralisé, car au fond il y avait un système d'information en Italie, un en Espagne, un en Angleterre, un en France qui ne correspondaient pas forcément. Alors il a fallu dire : « *Il faut un logiciel commun* ». Cela a été pénible, mais comme les frontières disparaissaient, avec les satellites ou tout circule à toute vitesse, les gens ont fini par comprendre qu'il fallait le faire. Ils ont tous été très contents de planter leur petit drapeau.

BSC - Concrètement, vous avez réuni les gens en leur disant : « *Demain on change de système* ».

FM - Je crois que tout le problème est d'avoir l'exigence de l'objectif et la patience pour que les gens deviennent auto-moteurs.

BSC - Il n'y a jamais de comité de direction qui décide ?

FM - Si, on donne l'objectif et on dit aux gens : « *Allez-y !* » parce qu'il est fréquent d'avoir les idées claires et de dire que ça va pouvoir s'appliquer, mais localement, il y a quelque chose qui ne passe pas. Je me souviens toujours de ce responsable informatique qui a dit : « *Ecoutez, il faut changer le mode de paye de telle catégorie de personnel de l'atelier parce que je ne peux pas le mettre sur l'informatique.* » « *Alors je lui ai dit, il faut mieux faire la chaussure pour le pied ou le pied pour la chaussure ?* » « *Eh bien, il faut mieux faire la chaussure pour le pied* » « *Mettez vous à la place des gens qui ont un système de paye qu'ils comprennent et vous voyez ce que vous pouvez faire pour l'informatiser mais pas l'inverse* » autrement cela s'appelle de la technocratie.

Je pense qu'il faut le faire avec les hommes et les femmes parce que, si vous ne prenez pas cette précaution, vous les mettez au garde-à-vous intellectuel et alors, vous n'avez plus la réaction du terrain. C'est très mauvais.

BSC - Un cadre chez Michelin connaît-il bien sa responsabilité ?

FM - Oui, on s'y emploie.

BSC - On dit qu'il n'y a jamais d'organigramme chez Michelin, en tous les cas qu'il n'est pas connu.

FM - Vous travaillez avec un organigramme vous ?

BSC - Dans l'entreprise où je travaille, on dit toujours qu'il faut que les gens sachent de quoi ils sont responsables. On leur donne un objectif...

FM - Cela, ce n'est pas l'organigramme, c'est « *Tel homme est capable de telle mission si on lui donne les moyens de le faire* ». Ce n'est pas un rond dans lequel on dit : « *Monsieur, vous allez vous mettre dedans* ». S'il est insuffisant, c'est une catastrophe, et s'il est supérieur, il s'embête.

Donc il faut trouver les problèmes à résoudre qui sont très complexes et selon la capacité des personnes que vous avez, vous allez leur donner les moyens d'utiliser leur capacité, quitte à faire disparaître des choses à côté.

BSC - Comment faut-il faire pour que les gens soient promoteurs, proposent plus et fassent des progrès. On a les actionnaires, les clients et les personnes dans l'entreprise ... On a vu tout le monde, tout le monde est focalisé sur l'objectif et comment faire pour que les personnes elles-mêmes progressent ?

FM - Ecoutez, le seul diplôme que j'ai est d'avoir les oreilles décollées. Cela veut dire que quand je me regarde dans la glace, je me dis : « *il faut que tu écoutes mon vieux* ». Je crois que c'est la réponse à votre question.

HM - Vous mettez en avant une vertu qui vous paraît primordiale, c'est la vertu de la vérité : il ne faut jamais mentir aux hommes. Mais n'y a-t-il pas dans notre société imprégnée de lutte des classes marxistes, comme vous venez de le dire, une difficulté supérieure de leur dire la vérité qu'a éprouvée votre fils et successeur quand il a annoncé des suppressions de postes. Que lui a-t-on reproché ? Ce n'est pas de supprimer des postes. On faisait confiance au gestionnaire pour prendre les mesures qui s'imposaient. Ce qu'on lui a reproché, c'est de le dire, et de le dire de la façon où il l'a dit et au moment où il l'a dit. Alors que peu de temps après, le président de British Airways, interrogé par des journalistes sur la baisse de ses résultats et sur les leçons qu'il allait en tirer, a répondu sans que ça ne choque personne : « *Nous allons faire ce qu'attend de nous le marché, nous allons supprimer des effectifs* ». Quel est le bon usage de la vérité dans notre pays et dans notre société ?

FM - C'est un journaliste qui me pose la question... !!

HM - Un journaliste qui a rappelé à cette occasion que les mêmes dispositions avaient été prises par Renault et qu'on avait moins véhémentement reproché à Renault ce qu'on avait reproché à votre fils. C'est aussi un aspect de la question.

FM - Pour répondre à votre question sur l'annonce du mois de septembre, je crois que ce que nous n'avons pas mesuré c'est le moment particulier dans lequel une annonce comme celle-là devait se passer.

Ce qui nous est remonté ensuite c'était : « *Vous ne vous rendez pas compte, vous avez foutu par terre toute la stratégie. On voulait éviter que les gens qui sont en congrès aujourd'hui agitent le flacon et vous leur avez donné une arme fantastique* »

Il faut savoir une chose, le projet de réduction d'effectif de 3,5 % sur trois ans, avait été préparé depuis le mois de janvier - février de la même année avec un ensemble d'équipes de la maison, c'est un peu plus que le turn over annuel et les départs à la retraite. Compte tenu de ce que je vous disais tout à l'heure, à savoir qu'en Europe nous avons trop d'usines, il fallait absolument arriver à rationaliser. Des équipes avaient travaillé d'arrache pied pour mettre au point tout un processus, qui est d'ailleurs en train de se mettre en route, c'est pour cela qu'on a fait des provisions dans le bilan de cette année. Les observateurs n'ont absolument pas compris qu'on parle en même temps des résultats intéressants qui montraient la dynamique de la Maison et les capacités de succès et des problèmes qu'il allait falloir résoudre.

C'est peut être l'erreur qui a été faite. Cela s'est passé à l'occasion d'une question posée à Monsieur Michel Rollier qui était le directeur financier. Il ne s'est pas rendu compte qu'il avait en face de lui des financiers purs et qui ont été choqués par l'aspect social du problème car ils n'y sont pas accoutumés.

Ca a fait un flop considérable. En outre, on s'est aperçu tout de suite que c'était de l'information sur de l'information et que la réalité profonde du problème avait été complètement occultée. Le plus surprenant c'est que des politiciens ont dit qu'il fallait boycotter les pneus Michelin. Comme si boycotter les pneus Michelin pouvait embêter le patron, c'est vrai dans une certaine mesure mais c'est sûrement beaucoup plus embêtant pour les personnes qu'on est peut être éventuellement obligés de mettre à la porte parce que l'on ne vend plus de pneumatiques.

Indépendamment de tous les problèmes de bourse, le problème est d'assurer l'avenir de la maison avec le minimum de difficultés sociales. Par conséquent, il faut mener les choses quand on peut les faire. Il faut mieux annoncer de telles choses quand on a de bons résultats, ce qui permet de rassurer les gens qui nous font crédit que d'attendre, comme on l'a fait pendant des années en France, d'être à la veille de crever pour faire des opérations qui sont alors dramatiques en terme de licenciements. Il y a un manque de culture économique pour une fois qui est redoutablement dangereuse. Les faits sont têtus.

HM - - Si je rappelais cet incident, c'est parce qu'il me semblait révélateur de l'état de notre société qui est imprégnée non seulement de lutte des classes mais qui a fait un succès considérable au livre de Madame Forester intitulé « *L'horreur économique* ». C'est toujours le manichéisme du bon et du méchant, du patron méchant et du bon ouvrier.

FM - Je crois que l'autre erreur qu'on a faite c'est d'annoncer des chiffres. On aurait simplement dit que nous serons obligés dans les années qui viennent, compte tenu d'un certain nombre de choses, de faire des réductions d'effectifs, c'était totalement différent que de dire 7 500 personnes en trois ans, ce qui fait 3,5 % par an, ce qui n'a rien à voir.

Ce que les gens ont regardé ce sont les 7 500 et pas du tout les réductions d'effectifs étalées dans le temps, tandis que si on avait dit, et c'est là l'erreur que nous avons faite : « *Il va y avoir des réductions d'effectifs qui vont s'étaler sur trois ans pour arriver à un niveau de productivité ...* » cela aurait été totalement différent.

François xavier HUARD : Quand on est patron d'une entreprise qui grossit et qui atteint la taille du monde, comment garde-t-on la sensation de ce qui se passe sur le terrain. Arrive-t-il un moment où on perd cette réaction du terrain. Et la question réciproque, comment parle t-on à autant de personnes dans autant de pays différents pour arriver à établir le contact de personne à personne entre le patron et chacun des salariés d'une entreprise mondiale ?

FM - A mon sens, c'est ce que nous essayons de faire, il faut que l'intention de fond soit parfaitement claire et bien formulée. L'intention de fond, c'est assurer l'avenir de l'usine en servant bien les clients et les actionnaires pour pouvoir payer le personnel au plus haut niveau possible compte tenu des circonstances locales. Ce qui veut dire que c'est la qualité qui prime. Aussi bien la qualité technique que le coût d'un pneumatique, parce qu'un pneumatique il faut le monter sur la jante d'une voiture ; par conséquent il faut qu'il soit très précis, mais aussi parce qu'il doit se monter sur une jante tout à fait différente mais tout aussi importante qui est le portefeuille du client. Donc la qualité c'est à la fois la technique, le niveau de performance, et le coût.

Avec des exemples précis comme l'histoire du pneumatique qui faisait des vibrations, vous faites toucher du doigt. Les personnes se rendent compte qu'il n'y a pas de différence de langage entre ce qui se fait et ce que chacun exige. Parce qu'il y a des consignes et la raison des consignes c'est soi-même puisqu'on est à la fois producteur et consommateur. Bien sûr il faut communiquer, mais l'expérience m'a permis de me rendre compte que si vous prenez une feuille de papier, que vous mettez une goutte d'huile, vous revenez le lendemain, il y en a partout. C'est le phénomène de la tâche d'huile. Si vous mettez de l'huile pure, c'est-à-dire des formulations simples et précises et concrètes, cela se diffuse.

En sens inverse, prendre des sanctions sur des gens qui ne respectent pas la marche profonde de l'usine est aussi très révélateur. Vous savez, dans les ateliers, les gens se connaissent très bien et ont une qualité de jugement qui est parfois extrêmement rude mais saine et donc vraie. Quand on est laxiste avec un chef qui ne fait pas son boulot, du coulage quelque part, du vol, les gens se disent : « *C'est des pourris, qu'est-ce qu'ils ne font pas dans leur domaine s'ils laissent faire des choses comme ça ?* ». Là aussi, il y a une rigueur à obtenir. Cette notion de qualité pneumatique et coûts, et en même temps cette rigueur intellectuelle d'honnêteté, est un des éléments essentiels pour que le message que vous faites passer soit crédible et cru effectivement. C'est vrai en Thaïlande, où c'est un truc phénoménal : quand vous êtes dans un atelier, les gens courbent l'échine et vous ne voyez que leur crâne, vous n'arrivez pas à voir leurs yeux. Alors, j'ai pris la main de l'un d'entre eux et je l'ai serrée jusqu'à ce qu'il me regarde. J'ai fait scandale car le chef c'est le chef. Il commande parce qu'il est le chef, pas parce qu'il y a une réalité à laquelle il doit se soumettre et transmettre les exigences. La même chose en Angleterre : un jour, j'ai serré la main dans un atelier, ça ne se faisait pas il y a 25 ou 30 ans. Je ne sais pas si c'est le hasard ou la Providence, mais c'était le délégué de l'atelier le plus terrible. Ensuite, on a parlé tranquillement

BSC - Vous faites en sorte que vos cadres dirigeants soient moteurs. Il n'y a pas de compétition entre eux ?

FM – Il y a compétition quand les gens ne sont pas saturés par leur boulot. Quand on a le temps de penser à autre chose en disant : « *Si j'étais à sa place ça irait mieux* », il y a de la jalousie. Nous essayons de ne pas faire de politique et de ne pas mettre les gens en concurrence de façon inutile.

BSC - Comment fait-on concrètement ?

FM - Il faut écouter. La seule chose qu'on peut se dire le matin c'est : « *J'ai laissé monsieur untel avec tel problème et telle caractéristique* » et le matin quand vous le revoyez, il faut que vous vous disiez toujours : « *Qu'est-ce qui a changé ?* » Rien de plus terrible que de vivre d'une réputation ou de faits anciens. On ne peut pas conduire une usine et dialoguer avec les hommes avec un rétroviseur.

Un jour des spécialistes de la formation sont venus à Clermont pour expliquer des choses très bonnes et très intéressantes mais aucun n'a dit ce que je viens de vous dire.

Quand je leur ai signalé, ils n'étaient pas contents, ils avaient oublié, ils n'y avaient même jamais pensé et pourtant ... que de drames on peut éviter.

QUESTION – Pensez vous que le système politique et l'entreprise, qui sont deux mondes totalement différents, peuvent se comprendre ? La démocratie politique peut-elle appliquer le bien commun ?

FM - Voici la définition du bien commun faite par Monsieur Hayec : « *C'est l'ensemble des moyens nécessaires pour satisfaire des besoins encore inconnus* ».

Autrement dit, le pianiste qui fait des gammes se forge un bien commun parce qu'ensuite il pourra déchiffrer des choses difficiles.

Les hommes politiques sont des hommes et des femmes comme nous. Le problème est que le pouvoir de l'Etat en France est tel que ce pouvoir les coupe de la réalité. Regardez le Pape Jean Paul II. On l'accuse de faire de la politique parce qu'il a une définition de l'homme qui est réelle. C'est pour ça qu'il fait de la politique, il n'y a pas d'autre raison. Il m'est arrivé plusieurs fois de m'entendre dire : « *Monsieur Michelin, vous avez raison mais vous n'avez pas le droit de dire cela parce que c'est contraire à la politique* » « *Et bien écoutez je m'en fiche complètement de votre politique* ». Le feu est rouge ou il est vert mais vous n'y pouvez rien à moins de mettre des lunettes de couleur et alors vous aurez un accident. C'est-ce que vous êtes en train de faire. Cette notion de politiquement correct ou politiquement incorrect est très gênante. Mais je crois qu'il ne faut pas s'en occuper. Il y a la manière bien sûr, il ne faut pas être provocateur, et généralement il faut le faire en privé, pas en public. Il n'y a pas d'autre raison au tohu-bohu médiatique du mois de septembre. Disons comme chez-nous « *Malesh !* »¹

HM - Au fond, la question que je viens de vous poser est une transition idéale vers la deuxième partie de l'entretien consacrée à l'actualité :

- Que pensez-vous, puisque vous évoquez dans votre livre la dictature syndicale, de l'attitude du gouvernement face au refus syndical de la réforme du ministère des Finances. Il faut souligner qu'elle a été proposée par l'élite du ministère : l'Inspection générale des finances.
- Que pensez-vous aussi du refus des syndicats de fonctionnaires du plan encore prudent, presque timide, proposé par Lionel Jospin pour régler le problème des retraites et essayer d'alléger le poids que l'on fait peser sur les générations futures.

¹ Idiome local : « *laisse pisser le mérinos* »

- Que pensez-vous d'un gouvernement qui, face à cette manifestation apparente de dictature, renonce et retire son projet ? On a pas vu un cortège d'un million de personnes dans les rues comme pour l'école libre. Il n'y a pas eu une grève générale des services publics comme Chirac a dû en affronter. Non, simplement le refus des syndicats de Bercy.

FM - Je pense que les syndicats sont nécessaires et utiles. J'ai toujours pensé qu'il fallait des syndicats mais à condition qu'ils remplissent réellement leur rôle. Le jour où le syndicat expliquera à ses mandants avec leurs mots à eux -parce qu'il y a un problème de langage, de culture très important- l'ensemble du contexte d'économie dans lequel on vit, afin que du même coup ils puissent expliquer aux autres parties prenantes de l'entreprise qui ont une autre culture, un autre mode de responsabilité, alors là ce sera sûrement utile.

Mais du jour où ces gens là ont un pouvoir légal considérable, et Dieu sait que la loi sur les 35 heures leur donne du pouvoir, et qu'ils ne supportent pas les conséquences de ce qu'ils font, là, c'est redoutablement dangereux. Vous savez, ce que je veux dire est un peu brutal, mais quand il y a une grève dans une entreprise privée, consciemment ou non, les syndicats se rendent compte qu'il y a un moment où ils détruisent l'entreprise. J'ai toujours constaté cela dans les grèves plus ou moins difficiles qu'il y a eu à l'usine, il y a un moment où l'aspect global et l'avenir de l'entreprise se posent très bien. Il faut attendre que ça se fasse jour, tout en ne cédant pas sur l'essentiel.

Comment voulez vous que des fonctionnaires de l'Education nationale ou des impôts puissent avoir ce sentiment là. Ce n'est pas possible, vous n'y pouvez rien, vous êtes déterminé par les conditions de vie dans les quelles vous vivez. Un chauffeur de taxi me disait : « *Vous autres les gens du 16ème vous ne pouvez pas comprendre ce que c'est que les banlieues parce que vous n'y allez jamais* »

Le raisonnement du chauffeur de taxi s'applique partout. Si vous n'êtes pas sur le terrain, il y a des choses que vous ne sentez pas.

Nos fonctionnaires, qui sont des gens remarquables, ont une manière de vivre qui les déconnecte complètement de notre réalité à nous, c'est-à-dire une fragilité, une nécessité de faire des progrès une incertitude qui forge le caractère. Cela, ils ne l'ont pas du tout. Vous savez très bien pourquoi les fonctionnaires sont pratiquement inamovibles, c'est parce que le Parti communiste épaulé par le général de Gaulle a fait en 1945 une loi qui fait que la fonction publique est-ce qu'elle est. Ce faisant, pourquoi les nationalisations n'ont-elles pas très bien marché ? Parce qu'il n'y avait aucun sens du risque. Le rapport entre le producteur et le consommateur a été coiffé par autre chose. Je crois que c'est ça le fond du problème.

QUESTION - Vous avez une puissance d'organisation extraordinaire, vous avez parlé de syndicats. Une machine comme la vôtre est certainement tentée au moment du recrutement d'éviter les éléments perturbateurs....

FM - Le seul filtre que nous ayons jamais appliqué est celui de savoir si les personnes ont l'honnêteté intellectuelle de voir les choses comme elles sont. Evidemment l'intelligence de les comprendre, évidemment la possibilité de dialoguer avec les autres la culture au sens global, mais la clarté du regard intellectuel et la mécanique qui est derrière est essentielle.

Vous ne pouvez pas mettre un myope sans lunettes à conduire des voitures, ce n'est pas possible. C'est ça le fond du problème et ce n'est pas un problème politique. A la SNCF vous ne pouvez pas embaucher un conducteur de locomotive qui soit daltonien, c'est évident. Et il y a un daltonisme intellectuel qui est absolument redoutable. L'expérience m'a montré que des gens qui étaient rentrés avec des idées communistes, socialistes, vraiment hostiles, dans la mesure où ils s'apercevaient que c'était la réalité qui commandait et non les idées toutes faites, changeaient. Se séparer de gens qui ont du caractère, de l'intelligence, sous prétexte qu'ils ont une coloration rouge, verte, me semble extrêmement dangereux. Par contre, des gens qui partent d'idées toutes faites, qui connaissent tout, qui essaient d'imposer dans l'usine des idées qu'ils ont apprises à l'extérieur, ceux-là, quels qu'ils soient, il ne faut pas les garder.

HM - C'est le contraste entre les idées et les réalités qui faisait dire à Houphouët-Boigny : « *Quand j'envoie mes étudiants à la Sorbonne ils reviennent communistes, quand je les envoie à l'université de Moscou, ils reviennent anti-communistes* ».

FM - Exactement, c'est un peu la question précédente, l'attitude qu'on a vis-à-vis de la réalité est déterminante.

QUESTION - Dans le monde, quand on est un groupe familial et qu'on travaille dans de multiples pays, il y a de multiples politiques. Est-ce que vous avez pu faire une corrélation entre les performances de vos entreprises localement et ces politiques des différents pays ?

FM - Dans l'entreprise il y a deux sortes de productivités. Il y a la productivité intrinsèque en terme de rendement de machine, la productivité interne si j'ose dire, et la productivité externe qui est fonction de toutes sortes de coûts

externes, taxes, impôts... Bien sûr, en France nous sommes très mal placés à cause des taxes que nous supportons. Par contre, dans la mesure où l'on arrive à pratiquer ce que j'ai expliqué tout à l'heure en termes de contact, de formation, de mission, il y a peu de différence entre les différents pays dans lesquels nous travaillons. En fait, et c'est ça qui est extraordinaire, quand vous mettez des personnes en contact avec la réalité, ils se révèlent d'une façon prodigieuse. C'est très rassurant. Il faut apprendre leur langage, ils ont des coutumes particulières, ils ont toutes sortes de choses.

QUESTION - Je reviens sur la question précédente, vous avez parlé du secteur public. Est-ce qu'il n'y aurait pas une certaine distinction à faire entre le ministère des Finances et l'Education nationale parce que les professeurs qui sont en contact avec les jeunes ont un contact avec une certaine forme de réalité. Vous avez plusieurs fois cité l'importance de la formation économique. Pourrait-on revenir sur cette nécessité : former les jeunes.

FM - Une des carences de la France est en particulier la suppression de l'apprentissage et la création des écoles professionnelles. L'argument était que les entreprises faisaient des profits sur les apprentis. Par conséquent ils ne devaient pas travailler dans ces entreprises mais être formés ailleurs. La vraie raison n'était pas là. Lorsque vous faites travailler des personnes sur le terrain avec des gens qui sont très heureux d'apprendre, les ouvriers qui ont une certaine expérience sont très heureux de diffuser cette expérience aux jeunes qui arrivent. Il fallait inverser cela ; c'est toute une philosophie marxiste, c'est Langevin. Je vais vous raconter une histoire que j'ai lue dans «*La maladie infantile du communisme* » de Lénine. Un camarade du Parti communiste qui était un ancien bourgeois dit à Lénine : «*Camarade Lénine, c'est épouvantable, je parle beaucoup avec mes collègues de classe au sens marxiste du terme et je n'arrive pas à les convaincre* ». Lénine lui dit : «*Qu'est-ce que tu fais ?*» «*Je passe des heures à discuter avec eux, il n'y a rien à faire* » «*Tu ne comprends rien mon vieux, coupe les du réel, ils tomberont comme des fruits murs* ».

Autrement dit, quand vous êtes en face d'une pièce mécanique à faire avec un apprenti et un professeur. Ce sont la machine, l'acier, le laiton qui dirigent les opérations, l'élève et le professeur sont rigoureusement au même niveau. L'expérience du professeur joue beaucoup et cela crée un rapport extrêmement fécond entre le professeur et l'élève. Cela a été supprimé.

On parle beaucoup maintenant d'une alternance parce qu'on y revient. J'ai toujours constaté, moins maintenant qu'il y a une dizaine d'années, que quand un ingénieur arrivait, il commençait par dire que le capitalisme c'était idiot et puis, au bout d'un an ou deux, il s'apercevait que c'était beaucoup plus complexe que ce qu'on lui avait appris. Deux ans ou trois ans après il ne savait plus où il était et cinq ans après, il avait de la haine contre ses professeurs parce qu'il n'avait pas appris la réalité. On est en train d'en revenir.

Il y a beaucoup de personnes qui font de la recherche pour la recherche. Dans les écoles d'ingénieurs, on parle beaucoup de gestion, d'informatique. Tout ça c'est très bien mais la création de l'objet, qui est quand même la chose la plus difficile qu'il soit, on en parle peu parce que justement, le professeur et l'élève sont devant le même problème. Alors, la réforme de l'éducation nationale passe par le retour aux sources de la nourriture de l'esprit. Il faut que nos professeurs comprennent **que les idées vraies naissent de l'observation des faits** mais pas d'une réflexion ex cathedra dans une pièce où on tourne en rond et où on se gargarise de ses propres idées.

Personnellement, mon grand père m'a fait travailler de mes mains, et j'étais capable de faire une pièce métallique au centième de millimètre avec un tire-point. Ça m'a appris des choses extraordinaires. Si je n'avais pas su cela, il y aurait des choses qui m'auraient manquées définitivement. Ça m'a transformé génétiquement mais d'une façon utile. Donc, ce qu'il faut que nous fassions, ce n'est pas compliqué. Le problème n'est pas de réformer l'Education nationale. Par contre, pour revenir à la question de tout à l'heure : mettre les gens en contact avec un réel concret et précis, avec des petites questions dans lesquelles certaines personnes pourront se poser des problèmes et supporter les conséquences de leurs actes, apprendre ; alors là c'est-ce que nous devons faire en permanence.

QUESTION – Peut-on prévoir en France chez Michelin les conséquences des 35 heures, en termes d'emploi notamment.

FM - La mission essentielle de tout responsable est d'augmenter le pouvoir d'achat des clients qui achètent vos produits. Pour pouvoir à salaire égal augmenter le pouvoir d'achat des personnes, ou augmenter les salaires. Les 35 heures sont-elles un élément de gain de productivité ou non ? Appliquées brutalement c'est 11,7 % d'augmentation de la masse salariale. Négocier une perte de productivité pour la compenser par la flexibilité c'est pas complètement idiot, mais il aurait mieux valu avoir le même nombre d'heures que nous avons avant et une flexibilité plus grande, ce qui aurait permis de baisser le prix de nos produits d'une façon beaucoup plus forte, de pouvoir exporter davantage, de pouvoir lutter contre les importations. Du même coup, les entreprises françaises auraient pu se développer et le problème du chômage aurait été résolu d'une façon beaucoup plus efficace que les 35 heures.

Compte tenu du fait qu'il y a un mur qu'on ne veut pas franchir, qu'est-ce qu'il va falloir faire ? Il va falloir faire des gains de productivité interne, qui vont coûter très chers en terme d'investissement et qui font qu'on n'embauchera personne. C'est ça le problème.

Dans certains cas, on peut faire des choses, du reste l'exemple nous a montré à la Maison que l'on pouvait très bien passer en dessous de 35 heures dans des conditions tout à fait particulières, c'est-à-dire faire travailler des machines sept jours sur sept. Au lieu de travailler 39 h, ces personnes travaillaient 35, 34 h suivant les cas. Dans l'industrie du pneumatique les investissements sont trop élevés, et on a pu baisser le prix des objets. Au total tout le monde y a gagné, et on n'a pris que des volontaires. Mais, un des aspects absolument redoutables de la loi c'est que maintenant les 35 heures sont un droit, nonobstant toutes les conditions extérieures. C'est-à-dire que le discours économique concret qu'il faut faire de toutes façons, on ne peut plus le faire. J'ai droit à 35 heures, par conséquent...

Et quand on pense qu'il va y avoir des sanctions pour les entreprises qui n'auront pas appliqué les 35 heures, qu'on va prélever sur l'ensemble de l'économie, tout au moins sur les salaires élevés, environ 40 milliards de francs pour financer les 35 heures, cela veut dire que la France s'enfoncé dans un trou, Mais on trouvera des solutions.

Je ne parle pas des 35 heures chez les cadres parce qu'il y a les cadres dirigeants qui pourront faire ce qu'ils voudront, mais que fera la secrétaire? Dans la recherche, il y a des cadres qui font plus de 35 heures mais ils ont besoin des adjoints parce qu'on ne fait pas de recherche tout seul. Ils ont besoin d'un mécanicien, que pourra-t-on faire ?

J'ai un jour discuté de ce sujet avec un homme politique, je lui dit : *« Ecoutez, je vais prendre un exemple simple, les machines dans un atelier, elles ont besoin d'être entretenues, mais chaque machine est différente, même si elles ont les mêmes dessins, elles ont des états d'âme et vous l'avez bien vu tout à l'heure, le mécanicien qui s'est précipité, il savait où il allait parce qu'il connaissait bien sa machine. Vous ne pouvez pas remplacer un homme qui connaît bien sa machine depuis quatre ou cinq ans par un nouveau venu aussi intelligent soit-il ? »* La réponse a été *« Vous n'avez pas le droit de parler des compétences, tout le monde est pareil »*.

HM - En tout cas on retient comme conséquence que cette loi, qui était faite pour créer des emplois dans une entreprise de l'importance de celle de Michelin, ne créera pas d'emplois.

QUESTION - Je crois que vous avez détourné judicieusement les 35 heures : la pause casse-croûte d'une demi heure, qui était payée par l'employeur, n'était plus payée dorénavant ; cela vous a permis de passer aux 35 heures automatiquement sans payer d'heure supplémentaire, ce qui est très astucieux. Dans les pays asiatiques, faites vous 35 heures ?

FM - Non, on en fait facilement 45. L'histoire de la pause casse-croûte vient d'où ? On a dit qu'on voulait bien parler des 35 h à condition que ça ne pénalise pas le prix de revient. Par conséquent, qu'est-ce qu'on peut raboter ? Mais vous savez, il y a un bouquin de 157 pages qui, après la loi des 35 heures, règle tout maintenant. Mais ils ont oublié une chose, parce qu'ils parlent même des gens qui vont se soulager : et avec celui qui est constipé, que faut-il faire ?

QUESTION – « La Maison » a régulièrement innové. Qu'est-ce qui explique cette innovation ? Quel a été votre rôle dans ce domaine ?

FM - Ce qui est frappant c'est que tout le monde a beaucoup d'idées. Celles-là ne sont pas forcément bonnes mais c'est frappant. Allez n'importe où dans un atelier, questionnez les gens, vous verrez qu'ils ont des idées sur tout

Je peux vous donner un exemple : il y avait un monsieur qui s'appelait Besse, qui était un ouvrier d'entretien dans un atelier qui fabriquait des appareils de contrôle. Un jour, il est venu m'attendre devant ma maison et il me dit : *« Monsieur François, ça ne va pas, on me vole mon idée »* « *Qu'est-ce qui se passe Monsieur Besse ?* » « *C'est pas compliqué, j'ai inventé un truc, ça diminue le prix de revient de la machine qui est beaucoup plus précise mais mon chef de bureau d'étude n'en veut pas, c'est inadmissible, je ne suis pas content* » « *Ah bon, on va faire une enquête* ». Effectivement, le chef du bureau d'études était vexé qu'un non diplômé ait des bonnes idées. C'était comme ça. On a fait une enquête pour voir si c'était vraiment vrai ; on lui a fait une dette de blâme et on lui a baissé son salaire. Et ça s'est su.

C'est toujours comme ça, regardez le nombre de gens qui refusent les idées des autres parce que ce ne sont pas les leur, dans toute entreprise y compris chez nous. Alors il faut y veiller. Quand vous vous manifestez avec des idées nouvelles, ça donne des idées aux autres. Ils savent que vous n'êtes pas prisonnier du passé.

HM - Au plan macro-économique comment expliquez vous les insuffisances de l'innovation en France ?

FM - Regardez le temps qu'il faut pour créer une entreprise en France, regardez les sommes considérables et les matières grises prodigieuses qui ont été gaspillées parce qu'on faisait du CNRS une institution qui ne devait pas du

tout communiquer avec l'entreprise ? Ce sont des sommes phénoménales... Le problème, ce sont les esprits orientés de travers. Je pense que c'est une des raisons pour lesquelles l'innovation n'est pas au niveau où elle pourrait être, parce qu'en comparant la qualité des ingénieurs français à ce que nous pouvons trouver à l'étranger, nous avons des cerveaux extrêmement efficaces et puissants. Du reste, les meilleurs partent à l'étranger. Il y a 50 000 Français qui sont à Los Angeles, dans la Silicon Valley, et on rachète leurs produits. Au moins ça sert à la France.

QUESTION - Je voulais vous demander ce que vous pensez du libéralisme, est-ce qu'il faut le redouter ?

FM - Vous venez de le mettre en application. Vous avez posé une question et vous êtes libre de le faire. C'est ça le libéralisme. Vous avez une question, vous avez une responsabilité avant d'avoir une réponse.

Alors il faut distinguer deux choses : il y a le libéralisme philosophique et le libéralisme économique. Le libéralisme économique c'est de donner aux personnes le moyen de devenir ce qu'elles sont en respectant un certain nombre de règles. Le libéralisme philosophique c'est tout à fait autre chose. C'est l'anarchisme : tout le monde peut penser ce qu'il veut, il est interdit d'interdire. C'est cela le libéralisme philosophique. En fait ça se termine toujours dans le crâne de ceux qui en font profession par une structure de pensée qui est infiniment plus contraignante parce que ces gens là ne supportent pas qu'on ne pense pas comme eux.

On peut développer cette idée. Il y a un petit bouquin qui s'appelle « *peut-on être homme et libéral ?* »¹ qui vient de paraître et qui est absolument remarquable. Son thème principal est que l'homme est fait pour créer, pas au sens de créateur de l'Univers, mais pour assembler des choses apparemment non assemblables pour en faire des choses nouvelles. Il faut des conditions économiques et psychologiques qui lui permettent de le faire. Mais cela suppose une éthique : l'éthique c'est de ne pas faire aux autres ce qu'on ne veut pas qu'on nous fasse, c'est un peu idiot à dire comme ça mais c'est le B.A. BA de la vie en société. C'est la recherche de la vérité, de la réalité et de la dire le plus adroitement possible pour qu'elle passe mais de la dire quand même. On peut en parler pendant des heures mais le fond du problème est là tout simplement.

Le libéralisme philosophique, c'est Karl Marx. C'est Engel, c'est Kant, c'est ces gens là qui ont fait des systèmes de pensée fantastiques quand on y réfléchit en terme de logique mais qui sont à des années lumière de la réalité profonde du mystère de l'homme et de la personne humaine. Si vous aimez la philologie, je pense qu'il faut que vous preniez un bon Littré et vous cherchiez le sens du mot « libéral ».

HM - Vous nous le dites ?

FM - Je l'ai oublié malheureusement, ça fait appel au respect de la liberté de l'autre. C'est extraordinaire. Alors que le libéralisme philosophique c'est rigoureusement l'inverse : Quand vous rencontrez un hitlérien et sa notion de race ou un communiste, Staline avec sa notion de lutte des classes par exemple, si vous n'acceptez pas ce schéma, comme ils sentent que vous ne pensez pas comme eux, vous n'existez pas pour eux. Le libéralisme du marxisme c'est quoi ? La liberté, c'est le bien du parti. Lisez l'histoire du Parti communiste, la vérité a complètement changé. Vous croyez jouer au poker et on vous fait jouer à la belote. Il faut des règles dans la vie. Il y a une vérité.

HM - En France, traiter quelqu'un de libéral c'est une façon de le neutraliser ou de le culpabiliser, surtout en politique, et pour que l'accusation soit plus forte, on le traite d'ultra libéral d'ailleurs.

FM - Bien sûr, la raison en est que jamais les chefs d'entreprise n'ont osé définir ce qu'est le libéralisme, le vrai. Tout à l'heure, Bruno de Saint Chammas voulait m'appeler Monsieur, je vais vous dire pourquoi, vous avez dû lire mon bouquin, j'imagine. L'histoire est la suivante : un jour dans mon bureau j'ai vu arriver quelqu'un qui partait à la retraite. Il m'a dit : « *Monsieur, je suis très ému de rentrer dans ce bureau. J'y suis rentré en 1938, j'avais 16 ans et j'apportais une lettre à votre grand-père, il n'y avait pas de email à cette époque* ». Il m'a dit que c'était le Patron, avec ce que cela signifiait de travail, de risque, d'imagination, de courage pour partir d'une usine de 200 personnes et l'amener où était Michelin à l'époque. « *J'étais très impressionné, et votre grand père m'a dit : « Entrez Monsieur, et prenez la peine de vous asseoir ».* Ce « Monsieur » m'a suivi toute ma vie ». Alors on s'est mis à réfléchir sur la formation de « Monsieur ». « Monsieur » c'est la contraction de « Monseigneur » et quand vous dites, Monsieur, vous manifestez du respect pour la personne : « Vous en particulier vous avez une part de vérité, vous êtes le seigneur de quelque chose que je n'ai pas et par conséquent, si je ne prends pas la peine de vous écouter, je fais une faute grave. Je ne vous connais pas et pour moi c'est un enrichissement nécessaire pour devenir ce que je dois être ». Les conditions de cet échange, s'appellent le libéralisme, c'est-à-dire le respect éminent de la personne, quelle qu'elle soit, qui est en face de vous.

HM - Est-ce que cela ne prouvait pas aussi que notre société souffre d'une sorte de déficit individuel de considération qui persiste aujourd'hui ?

¹ - Auteur : Monsieur SIVON

FM - Non, je crois que les idéologues ont un refus systématique, ils sont terrorisés par la notion de mystère. Et on voudrait le cataloguer, le mettre dans un système, en faire un bel organigramme, mais non ce n'est pas vrai car demain vous serez différent d'aujourd'hui. Et ça c'est insupportable car ce n'est pas la classification normale de l'Education nationale ou de la Fonction publique et ce n'est par pour rien qu'en 1936 le but essentiel du Front populaire était de faire des classifications. Et ils ont trouvé ce mot extraordinairement puissant de « cadre », mais est-ce le cadre ou le tableau qui est intéressant? Il faut y réfléchir, on catalogue et après on pose des questions sur les classifications.

QUESTION - Je voudrais vous poser une question un peu plus personnelle encore. Dans la presse on parle beaucoup de ces cadres qui sont surmenés. Quand on est dirigeant d'entreprise multinationale comment arrive-t-on à concilier la vie professionnelle, personnelle et la vie familiale.

FM - Un couple c'est quelque chose d'extraordinaire et au fur et à mesure que je vieillis, je m'aperçois de ce que le couple m'a apporté, de ce que j'ai pu apporter à ma femme et de ce que ma femme m'a apporté. Et probablement elle m'a apporté beaucoup plus que je n'ai pu lui apporter moi même. Pas parce que je n'étais pas présent mais parce que.....comment dirais-je...

HM - Parce que les femmes sont d'une meilleure qualité humaine que les hommes ?

FM - Non, mais elles ont quelque chose de très particulier, elles nous donnent plus que tout être humain le sens de l'éternité et de l'irréversible. Et ça c'est extrêmement éducatif. Donc dans la vie du couple et de celle de ses enfants, car c'est un ensemble, si il n'y a pas un facteur qui équilibre, vous travaillez mal dans votre métier. Vous n'apportez pas à ceux dont vous êtes responsables ce qu'ils sont en droit d'attendre de vous. Il n'y a rien de plus éducatif qu'un enfant. Il faut répondre à tellement de questions, et parfois ces questions vous révèlent des carences intellectuelles phénoménales, il faut combler le trou. Qui n'en a pas fait l'expérience, et il faut être patient jusqu'au bout, il ne faut jamais ne pas répondre à une question d'un enfant, quitte à lui dire : « *je ne sais pas, dans 2 ou 3 mois je pourrai peut être te répondre* ».

QUESTION - Y a-t-il une adéquation entre la réalité et l'intelligence ? Cette relation est-elle pertinente face au monde fascinant que peut présenter le Net et toutes les possibilités qu'il apporte. Comment garder le sens des réalités ?

FM - Oui la définition de la vérité c'est l'adéquation de l'esprit à la chose. Le net c'est comme le vin, il faut raison garder. Voir ou lire ce n'est pas forcément connaître. On peut avoir une culture du style Ridder Digest, rien ne remplace l'expérience concrète, il faut que nous gardions le goût du réel cela ne se fait pas tout seul ; par exemple pour nos enfants il est très important qu'ils aient la possibilité de construire par eux-mêmes des objets, de toucher la réalité, voir pousser des plantes.

QUESTION - On a beaucoup parlé de forces négatives, voyez-vous des signes de renouveau des signes de vie, des signes qui vont dans le sens de l'homme tel que vous en parlez ?

HM - C'est une très bonne question de conclusion, et je vais la compléter par ce que vous dites vous même dans votre livre : la France va devoir changer sinon elle crèvera. Alors quelles sont les chances pour qu'elle survive ?

FM - Et pour un fabricant de pneumatiques, dire qu'on crève, c'est quelque chose.

QUESTION - Vous savez qu'il existe depuis quelques années en France des sociétés financières qui au nom de l'éthique, décernent des notes de moralité sur les marchés financiers. Quelle a été votre réaction au troisième trimestre 99 lorsque Michelin a été exclu de ces fonds dits éthiques alors que parallèlement, un certain nombre de vos concurrents mondiaux ont des filiales, en France notamment, qui gagnent des milliards de bénéfices en produisant des produits caoutchoutés. Vous-même avez été exclu alors que ces sociétés sont très bien placées dans ce genre d'organismes.

FM - Ce qui m'inquiète c'est que cela révèle une conception réductrice de la vie industrielle. La vie d'une entreprise est une totalité. On ne peut pas en même temps parler d'un ratio de création de valeur et critiquer d'une façon si légère un acte de gestion nécessaire. Il y a des charges extérieures à l'entreprise dont les conséquences pèsent très lourd sur l'entreprise. Mais bien sûr ce sont les chefs d'entreprise que l'on rend responsables.

A propos de l'éthique, ce qui a de l'importance c'est de savoir si les personnes de l'usine sont d'accord avec ce que nous faisons ou non, en termes de rigueur, pas de pots-de-vin, en tant que respect du client, respect de la qualité.

C'est ça qui compte. Il faut savoir dire non quand on n'a pas le produit. Quand les personnes de la maison sont conscientes de ça, c'est vraiment l'essentiel. Le reste.... Je pense que ces gens là finiront par comprendre.

Dans notre métier à tous, il y a une fable extraordinaire qu'il faut lire tous les jours c'est « *Le meunier, son fils et l'âne* ». Vous la connaissez ? Le meunier, son fils et l'âne marchent sur la route et le père, bon père dit à son fils, « *monte sur le baudet* » et un type qui voit ça dit « *Oh le salopard de fils vous vous rendez compte, il ferait mieux de faire monter son père sur le baudet* » Alors le fils dit : « *Il a raison cet homme là, moi je suis jeune, je peux marcher* ». Le père monte sur le baudet et ils marchent. Encore une personne qui dit : « *Ah, ce père quel père indigne, il empêche son fils de se reposer* ». Je ne sais plus ce qu'ils font et pour finir ils montent tous les deux sur le baudet, bien sur, c'est la solution. Alors, un défenseur des animaux qui passait par là leur dit : « *C'est scandaleux, le pauvre baudet il a l'échine courbée, il va crever, c'est inadmissible ce que vous faites* ». Alors ils s'arrêtent et le père dit « *Il ne faut pas s'occuper de ce que l'on dit, faisons ce que nous avons envie de faire selon notre conscience* ».

HM - Et la morale de la fable : « *Il n'en fit qu'à sa tête et il fit bien* ».

QUESTION - Nous avons parlé d'un certain nombre de freins. Quels sont les signes de renouveau ?

FM - Je ne sais pas, pourquoi êtes vous venus tous ici ? Quelle a été votre motivation. De voir des cheveux blancs ? Il y a bien une raison pour laquelle vous êtes venus. Vous vouliez apprendre quelque chose, je ne sais pas si vous avez appris quelque chose. L'avenir de la France, ce sont des personnes comme vous qui avez envie d'apprendre, et ils sont des millions voyez-vous. Le seul problème est qu'on ne les respecte pas et qu'on ne leur donne pas les moyens d'agir véritablement. C'est en train de changer, il n'y a pas de doute.

La politique n'a jamais changé l'intelligence des gens, elle peut la freiner, parfois la dévoyer mais le meilleur ressort toujours. Regardez ce qui s'est passé en Russie. Soixante-dix ans de mensonges... Nous avons une usine en Pologne et en Hongrie, qui ont subi quarante ans de mensonges, de peur, d'horreur. J'ai connu des Polonais qui m'ont raconté des événements épouvantables. Vous leur donnez la possibilité de faire des choses, et bien ils explosent comme un bouton de fleur qui s'épanouit.

Pour revenir à ma question « Pourquoi êtes-vous venu ? » Vous pensez qu'au fond de vous-même il y a quelque chose qui veut continuer à vivre et à se développer et puis il n'y a pas que vous. Il y a des jeunes à l'usine qui, dès qu'ils arrivent, cherchent. C'est l'avenir de la France. Regardez la Corée, il y a quatre ans on disait « *Ils sont foutus* ». L'Indonésie, là aussi. Le Japon c'est plus complexe. Mais il y a une vitalité et des remises en question permanentes. Et puis n'oubliez pas une chose importante, celui qui épouse son temps a des chances de devenir veuf très rapidement.

HM - Il faut épouser l'avenir alors.

FM - Non, il faut épouser la réalité, la vérité des choses. Je ne sais plus qui parlait tout à l'heure, l'adéquation entre l'intelligence et la réalité. Vous le savez peut être, c'est la définition de la vérité par Saint Thomas. C'est l'adéquation de l'esprit à la chose. C'est très facile à faire.

CONCLUSION

FXH - Je vais essayer de faire un retour client justement pour vous remercier. Je crois que je résumerai l'impression en disant que c'est une formidable leçon d'amour de la vie que nous avons entendue ce soir. Et je retiendrai quatre choses, je pense que le but de ce genre de discussion c'est de recueillir un certain nombre d'éléments autour desquels on pourra ensuite particulièrement réfléchir.

Ce que j'ai retenu ce soir, mon retour client, deux mots d'abord : le mot de **réalité**. Je crois que c'est quelque chose que l'on ne peut pas éviter, c'est la pierre de base de toute cette soirée.

Le deuxième mot est celui de **risque**, et il aurait été intéressant de prolonger la discussion autour de cette notion de risque. On a parlé de l'actionnaire au début, j'aurais aimé creuser par exemple la question de la différence entre le risque personnel pris par la personne créatrice d'entreprise et le risque pris, qui ressemble plus à celui du jeu dans les marchés financiers. C'est une question qui pourrait être intéressante et qu'on pourra reprendre à un autre moment.

Réalité, risque et puis deux formules. Cette question extraordinaire que je retiendrai : « **Qu'est-ce qui a changé ?** » posée à propos des rencontres avec les personnes.

Et une dernière image parce qu'au CEE comme dans toutes les entreprises, on essaie en permanence de mieux comprendre notre utilité, en quoi on peut mieux servir ceux qui font appel à notre réflexion, ceux qui font appel à nos interventions et j'ai beaucoup aimé **l'image de la tache d'huile**, c'est-à-dire l'image de ce langage simple, éprouvé, simplifié jusqu'à l'extrême grâce au contact avec la réalité et qui permet ensuite de diffuser naturellement par contact et par proximité.

C'est un peu ainsi qu'on essaye de définir notre métier au Centre d'Etude des Entreprises et je vous remercie infiniment d'avoir aidé ainsi à enrichir notre palette de formules justes, frappées qui nous permettront un peu de continuer à servir cet amour de la vie que vous nous avez transmis et autour duquel nous avons discuté ce soir.
Merci beaucoup.

FM - Je dois dire une chose, c'est que j'ai beaucoup appris du CEE.

|

Documents de travail

Cahiers bleus encore disponibles

34 La communauté dans l'entreprise.	103 Former la relève.	126 Conflits sociaux : La nouvelle vague.
44 Personnalisation des tâches.	105 Leçons du millénaire.	127 Le défi de l'emploi.
45 Formation des jeunes cadres.	108 Faire école.	128 Les règles de la confiance
49 Au-delà des entreprises.	111 Guérir de l'isolement (pour préparer 89).	129 Quel avenir pour la Maîtrise ? Les 35 malHeures
55 Pour un développement de notre action.	113 Le travail comme école de 114 progrès.	130 Le poids des mots
61 La communication dans l'entreprise.	115 Tous des chefs.	132 Responsable II
72 Le juste pouvoir.	116 Apprendre à vivre libres.	133 Ethique et responsabilité
74 Au-delà du management.	117 Le Défi Educatif. Projet d'entreprise :	134 François Michelin : Le souci 135 des hommes et la passion de l'entreprise
76 Libertés.	118 Servir, Mettre en valeur.	
78 Les secrets de la réussite.	119 Les stages créés par le C.E.E. Principes de vie sociale. Une opération pour les pays de l'Est.	
80 Une politique pour les entreprises.	120 Une politique des salaires.	
84 Réforme des moeurs.	122 Au-delà de la qualité.	
86 L'entreprise, un corps vivant.	123 La communication mutuelle des biens. Principe de la dynamique économique.	
88 Pour mieux utiliser CEE. Info. Table des sujets traités.	124 La grandeur d'un métier	
89 Gouverner une communauté (exemples tirés de communes).	125 La valeur d'une entreprise	
91 Evoluer et progresser (Règles de persévérance CEE)		
Compléter votre collection, les numéros inférieurs au N°125 sont vendus 40 F Franco		

Supplément à la Lettre CEE N°27 – septembre octobre 2000 - Bimestriel - 110 F