

ET POURQUOI PAS ?¹

1 - Une référence limpide à notre ancien patron François Michelin, qui se confie à Ivan Levaï et Yves Messarovitch dans un livre-entretien, *Et pourquoi pas ?*, aux éditions Grasset (1998).

Nous avons décidé d'écrire un livre sur la gestion de carrière des cadres chez Michelin tout simplement parce que cela n'a encore jamais été fait. Ceci est d'autant plus surprenant que le modèle de gestion de carrière de Michelin, testé, éprouvé, amélioré, plus moderne et plus pertinent que jamais, donne quelques réponses simples et d'une portée générale à des questions très actuelles : comment employeur et employés peuvent-ils, chacun, tirer le maximum de leur relation ? Comment une entreprise peut-elle mobiliser toute la bonne volonté, le talent et la créativité de ses cadres pour s'assurer un succès durable, et comment, dans le même temps, ces mêmes cadres peuvent-ils goûter un sentiment d'accomplissement, une passion pour leur travail, du respect pour leur hiérarchie comme pour leurs collègues tout en poursuivant leurs objectifs de carrière ? Pourquoi ne pas expliquer à tous ce qui représente davantage un exemple à suivre qu'un secret à protéger jalousement ?

Michelin est le leader mondial de l'industrie du Pneumatique, entreprise universellement connue pour son innovation permanente, l'excellence de ses produits et la force d'une culture d'entreprise unique. Bien que souvent critiqué dans le passé – essentiellement chez lui, en France, faut-il préciser – pour son obsession du secret et son approche controversée des relations sociales, il est admiré dans le monde comme une organisation qui combine haute performance avec réalisme, discrétion et rigueur morale en plaçant justement les personnes au centre de ses préoccupations.

Michelin cultive une approche « totale » de la gestion de carrière à tous les niveaux dans l'ensemble du Groupe, une approche long terme dans laquelle la capacité de chacun à grandir va prendre le pas sur les néces-

sités opérationnelles immédiates de l'entreprise. Les managers y ont le devoir de développer leurs collaborateurs et d'accepter que personne ne leur appartienne. La fonction Personnel, dotée de ressources dédiées, s'y voit attribuer une mission spécifique et clairement définie : marier au mieux les besoins du management avec la personnalité, les compétences et les aspirations de tous. Chacun² chez Michelin possède un gestionnaire de carrière identifié, indépendant de la hiérarchie opérationnelle, pour l'aider à réaliser dans la durée le potentiel qu'il porte en lui, dans l'ensemble de l'entreprise et pas seulement dans les limites d'un secteur, d'un métier ou d'un site géographique.

« Des Itinéraires Trois-Étoiles*** », c'est Michelin vu de l'intérieur. « Jeunes » retraités, après trente-cinq ans passés dans cette entreprise, nous sommes deux purs produits du système. Mais comme gestionnaires de carrière internationaux pour le Groupe, il nous appartenait de le faire fonctionner et même de l'améliorer au fil du temps. Nous allons vous en présenter les principes et le raisonnement qui les porte. Nous vous livrerons notre description, notre interprétation de leur mise en œuvre au quotidien : les méthodes, les outils, les meilleures pratiques et les attitudes gagnantes, le tout illustré d'exemples réels avec une sélection de nos propres expériences, les bonnes comme les mauvaises. Mais, pour commencer, nous aimerions vous raconter cette histoire, aussi sérieuse que vraie :

Il y a quelques années, nous discutons avec S., un jeune sujet de Sa Majesté qui venait de rejoindre notre filiale au Royaume-Uni comme chef comptable. Au physique, on peut dire que c'était quelqu'un de très impressionnant : mâchoire carrée, tête pratiquement rasée, poignée de main très, très virile, et une musculature qui mettait manifestement à l'épreuve son complet bleu marine par ailleurs impeccable. Pas vraiment l'image traditionnelle attachée à cette profession souvent décriée. Un discours spontané, des manières directes. Ce Monsieur nous racontait une histoire fascinante :

2 - Nous utiliserons, ici comme dans la suite du texte, la forme masculine seule dans un pur souci d'allègement, alors que « chacun et chacune » eût été en l'occurrence plus correct. Cela vaut également pour le terme générique « homme » qui représente ici la plupart du temps les deux sexes de l'espèce ! Nous espérons n'offenser personne, en tout cas ce n'est certainement pas notre intention, surtout dès la deuxième page.

Après avoir obtenu un diplôme de droit dans une respectable université, S. était tout simplement parti en France s'engager dans la Légion Étrangère, à la poursuite de rêves d'adolescent. Son officier était bien sûr convaincu qu'il s'était rendu coupable de meurtre, ou de quelque crime bien lâche, mais il avait reçu – comme nous d'ailleurs, plus tard – l'assurance que c'était tout à fait faux. Après six années d'action dans les déserts d'Afrique du Nord et les forêts vierges d'Amérique du Sud, il est rentré chez lui, a travaillé trois ans comme comptable et rejoint une entreprise britannique de taille moyenne comme responsable national du Crédit. Il y a trouvé une organisation tendue, avec un fort turn-over, et un an plus tard, grâce à de bons résultats et malgré son inexpérience en management, il fut promu responsable Crédit européen, en charge de ses anciens collègues dans une petite douzaine de pays. Il survécut à un an de pression féroce et de déplacements continuels avant de se dire qu'il devait y avoir une meilleure voie.

Pourquoi vous raconter cette histoire ? Pas pour vous dire que les comptables peuvent être des personnages passionnants : celui-ci en était vraiment un ! C'est pour vous expliquer pourquoi il a quitté son entreprise pour rejoindre la nôtre. Il nous a décrit comment chaque responsable se voyait attribuer un objectif financier mensuel, chacun plus ambitieux que le précédent. En cas d'échec répété pendant trois mois, on lui montrait automatiquement la porte, sans cérémonie. Il nous a expliqué comment, en position de responsable Crédit Europe, il avait été conduit à appliquer cette règle à plusieurs membres de son équipe de responsables crédit pays. Au début, cela se passait en présence de son chef qui, face à ses victimes, confronté à des excuses parfaitement raisonnables, quelquefois même émouvantes, avait une réponse systématique du genre « Ça ne m'intéresse pas ! Vous connaissez les règles. C'est un échec. Dehors ! » C'était apparemment le seul mode de management connu. Toute discussion, quand il y en avait une, portait sur le « quoi ? » et le « combien ? » et jamais sur le « pourquoi ? » ou le « comment ? » Pas de temps laissé aux considérations personnelles, à de l'assistance à la résolution des problèmes ou simplement à l'écoute. On gagnait bien sa vie, mais des mots comme « coaching », formation ou développement personnel étaient absents du vocabulaire de l'entreprise. Et même si vous pouviez vous faire à tout ça, on ne peut pas dire qu'il y eût vraiment un futur, si ce n'est piétiner la tête des gens autour de nous en attendant de chasser les bottes d'un mort ou de mourir vous-même. Au débotté.

S. était donc à la recherche d'une entreprise avec un futur, montrant un intérêt pour ses employés dans ce qu'ils sont et pas seulement dans ce qu'ils font, et offrant de réelles possibilités de développement long terme. Il ne visait pas un mode confortable, genre fonctionnaire, dans lequel l'emploi serait garanti et la carrière fixée d'avance, même pour les moins méritants. Non, il cherchait un challenge professionnel sérieux mais dans un environnement où un certain nombre de principes humains de base étaient affichés, appliqués, et surtout partagés. Il voulait grandir à son rythme, et comme responsable hiérarchique, aider ses subordonnés à faire de même. Il avait choisi Michelin parce que c'était juste le type d'atmosphère qu'il avait perçue pendant ses entretiens d'embauche. Après quelques mois, il n'avait aucune raison de croire qu'il avait fait le mauvais choix.

Le cas de S. est peut-être extrême, et il était probablement assez intelligent pour raconter tout cela de la façon la plus agréable à nos oreilles, mais nous avons entendu cette histoire de nombreuses fois au fil des années, et peut-être encore plus fréquemment aujourd'hui. Combien de cadres, en particulier de jeunes diplômés, malgré les possibilités stimulantes et extrêmement gratifiantes offertes par de nombreuses entreprises, ressentent un manque dans leur vie ? On les entend se plaindre que leurs chefs sont lointains et pas prêts pour des discussions personnelles. Travaillant souvent de longues heures, ils doivent néanmoins se débrouiller seuls, quelquefois sans visibilité. Leurs responsables hiérarchiques s'avèrent rarement capables ou même en position de les guider vers les opportunités de développement ou simplement d'orienter leurs ambitions. Pourtant, ce sont ces mêmes hiérarchiques qui vont peser d'un poids considérable sur leur avenir. Dans les structures traditionnelles, ils décident de tout sans partage, y compris des mutations et des promotions, et il n'y a aucune possibilité de recours auprès d'une autorité tierce, moins partielle, qui pourrait disposer d'une meilleure solution. Dans les organisations plus complexes, de type matriciel, il peut y avoir conflit entre plusieurs responsables hiérarchiques sur ces problèmes-là, et en l'absence de toute forme crédible d'arbitrage, le résultat peut aller du compromis très peu satisfaisant au blocage total. Peut-être une solution raisonnable va-t-elle quelquefois finir par émerger, mais après combien de discussions stériles et à quel prix pour les relations et l'amour propre,

sans parler des occasions manquées en terme de business et des pertes financières possibles ? Entre-temps, les personnes concernées restent l'arme au pied, frustrées par le manque d'action apparent ou de justice. En désespoir de cause, elles risquent de voter avec leurs pieds et d'aller voir ailleurs si l'herbe y est plus verte. Ou, et c'est peut-être pire au bout du compte, elles vont décider de rester et, allant de déception en désenchantement, se disposer à ne faire que le minimum pour survivre.

Dans un monde de concurrence féroce, dans un contexte où recruter et garder les bons éléments constitue souvent la clé du succès, il nous semble utile d'explorer un concept de gestion de carrière diamétralement opposé à ceux que nous venons de décrire. Nous n'allons pas vous exposer de nouvelles théories ni formuler quelques vœux pieux qui n'ont aucune chance de se concrétiser dans la vie réelle d'une entreprise. Les concepts et les pratiques que nous décrivons ici ont non seulement prouvé leur valeur, mais ils ont aussi résisté à l'épreuve du temps pendant plusieurs décennies, au sein d'une entreprise qui est passée du statut de PME provinciale à celui d'un leader mondial incontesté, jouissant à travers le monde d'une réputation aussi exceptionnelle que méritée pour la qualité de ses produits et pour l'excellence et la loyauté de son personnel.

Michelin se différencie de la plupart des entreprises par le fait assez unique que le produit porte encore le nom de ses fondateurs, et jusqu'à très récemment, le nom du patron de l'entreprise. La présence de la famille et les racines de l'entreprise plongées dans l'Auvergne profonde, où se trouve encore un siège récemment remis à neuf, expliquent une part de ses spécificités – certains diraient excentricités. Michelin fait partie de ces entreprises qui ont une âme, disait Alain Etchegoyen³. Ses dirigeants ont tous été des hommes exceptionnels, plus ambitieux pour l'entreprise que pour eux-mêmes, modestes dans leur comportement et leur train de vie, abordables et dotés d'un sens profond du devoir envers leurs clients comme envers leurs employés. On y enseigne aux cadres, dès leur plus jeune âge, à laisser la théorie de côté et à aller toujours aux faits. Que

3 - Alain Etchegoyen (1951-2007) fut à la fois un essayiste français et un grand commis de l'État, qui s'est beaucoup intéressé à la vie de l'Entreprise en général, et à celle de Michelin en particulier. Ce commissaire au Plan de Jean-Pierre Raffarin avait écrit un essai *Les entreprises ont-elles une âme ?*, François Bourrin-Julliard, 1990.

c'est la personne à son poste qui est l'expert, de sorte que c'est d'abord son avis qui compte. Les responsables hiérarchiques ont le devoir de développer leurs employés et, dans le même temps, d'accepter que personne ne leur appartienne. Le besoin de l'entreprise passe toujours avant le besoin d'un manager particulier.

Nous n'avons pas choisi notre sous-titre « Des Itinéraires Trois-Étoiles*** » par hasard. Mais non. Nous y trouvons au moins deux justifications. La première, triviale, se réfère bien sûr à la distinction caractéristique des célèbres guides de voyage Michelin, tant pour la table et l'hébergement (*Guide Rouge*) que pour l'attrait touristique (*Guide Vert*), et qui dans leur langage-même, se traduit par un compliment aussi définitif que laconique : « Vaut le voyage ». Car les parcours de carrière des cadres Michelin, à travers les cinq continents mais aussi différentes divisions et des métiers variés, représentent souvent d'inoubliables voyages, semés de fabuleuses expériences et de découvertes étonnantes en tirant tout le parti possible des qualités et du goût des voyageurs. Mais ces trois étoiles trouvent leur deuxième explication dans la façon dont fonctionne la gestion de carrière : chaque étoile représente un sommet de ce que nous avons nommé le « triangle de la gestion de carrière », respectivement le cadre, son manager et le gestionnaire de carrière, chacun des trois accédant ainsi légitimement au statut de star.

Il serait faux toutefois de ne prendre ce livre que pour une description enthousiaste du système Michelin par deux de ses admirateurs, fussent-ils fervents. Il se veut aussi un guide pratique pour la mise en œuvre d'une politique globale intégrée de la gestion de carrière dans une entreprise, moyenne ou grande, publique ou privée, qui voit de l'intérêt à investir dans les personnes. Il offre ainsi conseil aux cadres et professionnels de tous bords sur la façon de gérer leur propre carrière.⁴

La gestion de carrière n'est pas une science exacte, et il est difficile de bien la conduire. Mais des règles pratiques émergent peu à peu sur « quoi

4 - Nous réalisons bien sûr que tout cet ensemble ne saurait être plaqué tel quel sur n'importe quelle entreprise. Une taille réduite, une empreinte géographique limitée, ou l'incapacité à investir dans un tel déploiement peuvent être, par exemple, des facteurs limitatifs évidents.

faire ou ne pas faire » dans telle ou telle situation : comment conduire différents types d'entretiens, comment se faire des partenaires de certains managers difficiles, comment faire comprendre à un cadre que la vision qu'il a de son futur ne correspond pas vraiment à la vision qu'en a l'entreprise, etc. Nous ne sommes ni de brillants universitaires, ni des consultants de haut vol avec des bureaux à Londres, Paris et New-York. Nous ne pouvons que vous raconter ce que nous avons vu et fait nous-mêmes, et les leçons que nous avons apprises, souvent d'amère façon, année après année. Nous ne faisons pas métier de vendre des slogans, des théories dans le vent ou des solutions-minute.

Notre but est de partager notre expérience, en y mêlant un minimum de théorie, une touche de sagesse ou de bon sens et quelques histoires drôles, le tout permettant de vous décrire comment peut marcher un système de gestion de carrière bien planifié et totalement intégré et de vous en dire les avantages. Nous sommes tout de même assez lucides pour reconnaître qu'il subsiste certains inconvénients et quelques interrogations dans ce que nous allons vous proposer. Rien n'est parfait, bien sûr. Mais, finalement, nous sommes convaincus que les concepts que nous présentons et l'esprit dans lequel ils sont mis en pratique peuvent donner à d'autres un avantage compétitif. Cette conviction ne repose pas seulement sur une foi aveugle, une autosatisfaction béate ou un sens du devoir. Mais, elle repose sur le fait que de nombreux praticiens, qu'ils soient hiérarchiques ou professionnels des ressources humaines, aussi bien du secteur privé que du secteur public, sont venus examiner ce que nous faisons et sont repartis en exprimant une certaine admiration et pas mal d'envie. En outre, des milliers d'employés et de cadres Michelin sont là pour en témoigner, eux qui n'ont eu de cesse de critiquer ce que nous faisons mais qui, pour rien au monde, ne voudraient en changer les concepts fondamentaux.