

## Un management incarné

À propos de l'ouvrage de Jean-Michel Frixon, *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*, Nombre7 Éditions, 2023, 174 p.

Par Jean-Michel SAUSSOIS  
ESCP Business School



On a souvent l'habitude de dire que pour un romancier, le deuxième livre est beaucoup plus difficile à écrire que le premier. Jean-Michel Frixon (JMF dans la suite du texte) n'est pas romancier ; c'est un ouvrier qui a travaillé chez Michelin pendant quarante-trois ans, d'abord au service du courrier, puis dans les ateliers de production. Après avoir pris sa retraite, il décide de raconter son expérience d'ouvrier en usine. À sa grande surprise, ce livre témoignage<sup>2</sup>, au départ destiné à ses enfants, rencontre un succès médiatique inattendu, et suscite aussi l'intérêt des dirigeants de Michelin qui lui proposeront de les aider à réfléchir sur les programmes de formation en management.

<sup>2</sup> Jean-Michel Frixon, *Michelin, matricule F276710*, Nombre7 Éditions, 2021.

JMF écrit son deuxième livre<sup>3</sup> avec la même facilité (du moins apparente) que celle avec laquelle il a écrit son premier. JMF retranscrit dans ses termes la proposition du PDG de Michelin de faire le tour de France des usines Michelin : « Oui, comme vous l'avez écrit dans votre livre<sup>4</sup>, le respect et la considération de l'humain sont prioritaires à la réussite du bon fonctionnement d'un atelier d'un service, d'une entité, qu'elle soit, petite moyenne ou grande. Jean-Christophe Guerin<sup>5</sup> et moi-même en sommes convaincus, et c'est pour cela, M. Frixon, que nous vous sollicitons. Qui mieux que vous, pouvait parler de votre histoire ? », p. 93.

Le titre est intrigant, *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*. Comment un ouvrier pourrait-il bien se retrouver en position de confident, murmurant des conseils de management à des cadres dirigeants ? Un cadre peut avoir « l'oreille du patron », mais un ouvrier ? Le livre répond à la question. Dans le deuxième livre de JMF, le lecteur retrouve le style très original du premier, un langage parlé-écrit. JMF imagine un lecteur qu'il vouvoie, un lecteur à qui il va raconter dans le détail son aventure et cela « sans filtre » ; JMF a le sens du théâtre : il sait parfaitement frapper les trois coups qui annoncent que le spectacle va commencer. JMF va nous faire partager ses émotions, son ressenti comme on dit aujourd'hui.

### JMF confie son ressenti à ses lecteurs

Lorsqu'il doit faire sa première apparition sur Arte pour parler de son livre<sup>6</sup>, nous sommes avec lui dans sa loge de maquillage et partageons son trac, celui de l'Auvergnat qui monte à Paris et qui ne connaît pas les codes. JMF nous fait des confidences, il murmure à notre oreille : « Je ne sais pas pour vous, mais lorsque je suis confronté à une situation de stress, j'essaie le plus souvent de me détendre par un zeste d'humour ! Alors que la maquilleuse recouvre délicatement mon visage d'une poudre matifiante, je lui dis d'un rire contenu "Je crois que vous n'aurez pas assez de produit pour me rendre beau" ». Au retour de Paris, nous sommes aussi avec lui dans le train vers Clermont-Ferrand et lisons avec lui les textos de félicitations sur sa prestation télévisuelle.

Lorsqu'il doit plancher devant le comex de Michelin, le lecteur partage son appréhension ; lorsqu'il prépare ses réunions lors de ses visites d'usine, le lecteur assiste aux répétitions et aux nuits d'angoisse de ne pas être à la hauteur des attentes de ceux qui lui ont fait confiance.

Il tient le lecteur en haleine, il nous fait partager ses doutes, ses hésitations ou aussi sa surprise quand le PDG de Michelin lui demande de l'appeler Florent : « Je ne connais pas votre ressenti, mais appeler le dirigeant de chez Michelin par son prénom ressemble à une mission impossible ! J'ai beau avoir réalisé par deux fois l'ascension du mont Blanc, sa demande me donne

<sup>3</sup> Jean Michel Frixon, *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*, Nombre7 Éditions, 2023,

<sup>4</sup> *Op.cit. Michelin, matricule F276710*.

<sup>5</sup> Directeur industriel monde et membre du comité exécutif.

<sup>6</sup> *Op.cit.*

l'impression d'attaquer l'escalade du toit du monde... l'Everest », p. 93. L'auteur nous fait aussi partager sa stupéfaction face à un ouvrier qui occupe le poste dit de baigneur ; il nous prend par la main « Souvenez-vous cette usine est spécialisée dans la fabrication de fils métalliques, un des composants du pneumatique. Ces fils sont étirés par des filières de différents diamètres. Au cours de multiples opérations, les fils sont chauffés à haute température et passent dans des cuves remplies d'eau afin d'être refroidis. Chaque organe mécanique est recouvert d'une graisse spécifique. C'est le tréfilage humide. Lorsque l'on change la dimension des fils, il faut changer la graisse ainsi que l'eau dans les bacs en ciment. C'est à cet instant précis que l'homme intervient. Cet ouvrier que j'ai rencontré à ce poste nettoie à longueur de journée les différentes cuves sur la chaîne de production. Équipé d'un tuyau d'arrosage, il les lave et les dégrasse, puis au moyen d'un balai brosse il s'échine et s'escrime d'efforts éreintants à enlever la graisse sur les différents rouages. Oubliant le poids des années, cet homme frotte, gratte et racle les moindres dépôts en rassemblant toutes ses forces. Il semble prosterné sous la violence de l'effort. Les diverses projections liquides et graisseuses maculent son bleu de travail et ses gants de protection. Jean-Paul et moi-même sommes stupéfaits par la découverte d'un tel labeur. » Le lecteur aussi est saisi par l'humanité de cette description de la vie en usine<sup>7</sup>.

JMF est un conteur, il répète de mémoire la scène du licenciement, une scène racontée dans son premier livre<sup>8</sup>. Cette scène remonte à l'année 1993, année où Michelin annonce un plan de licenciements avec reclassements mais aussi licenciements secs. Voilà la scène racontée : « À mon sens, Monsieur Frixon, vous n'êtes qu'un inutile et un parasite. Même le personnel du service de nettoyage que je gère également, possède un BEPC [...] Pourquoi, selon vous, l'entreprise s'évertuerait-elle à garder une telle personne comme vous ? Vous n'êtes rien d'autre qu'un poids pour elle. Monsieur Frixon, je vous fais part de votre licenciement. C'est tout Monsieur Frixon, vous pouvez quitter mon bureau". Au-delà du verdict prononcé, jamais je n'oublierai les mots prononcés par ce chef de service, dans ce vomit de propos insultants et humiliants à la fois. Non, jamais je ne l'oublierai ».

JMF observe que ce récit, remontant pourtant à trente ans, résonne parmi ceux qui l'écoutent en silence dans la salle de l'usine. L'histoire raconte la violence des licenciements subis, mais aussi une humiliation vécue qui provoque parmi les auditeurs une empathie en miroir, chaque auditeur ayant peut-être enfoui une scène d'humiliation qui remonte là, tout d'un coup, à son insu.

Jean-Christophe Guérin, directeur industriel monde et membre du comité exécutif de Michelin, à l'origine de ce tour de France des usines, note la force émotionnelle

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

Lors de ses interventions, JMF sait varier l'intensité émotionnelle de ses histoires en racontant un souvenir comme celui d'une séance d'entretien annuel, séance que les managers appréhendent toujours, car conduire des entretiens n'est pas chose facile pour certains, jouissance du pouvoir pour d'autres.

« Un jour, lors de mon entretien annuel, il me dit "Cette année, je suis très content de toi ! Tu fais bien le lien avec les concepteurs de pneus". Je n'en revenais pas, car cela faisait deux ans qu'il me mettait 0 % d'augmentation. Je me suis mis à espérer qu'un dialogue devienne possible entre nous, et, en même temps, quelque chose me paraissait bizarre dans ce revirement. Il a conclu l'entretien par les mots suivants : "J'espère que tu vas continuer sur cette lancée. Je t'ai indiqué ton augmentation sur ta feuille. Tu n'as qu'à t'asseoir là-bas pour la regarder". Tout content, j'ai pris ma feuille et j'ai regardé quelle augmentation il m'avait accordée. Elle était inscrite au crayon à papier dans l'angle de la page : 0 %. Je suis passé par tous les sentiments. J'ai failli lui dire ce que j'en pensais, mais je ne voulais surtout pas lui donner des "billes" pour qu'il s'en serve contre moi ensuite. J'ai donc pris sur moi et je n'ai rien dit, mais cela m'a fait très mal. Au moment où je me levais pour quitter la pièce, il m'a suivi dans le couloir en me disant "Attends, Jean-Michel, il faut tu signes ta feuille !" »

## Que retenir à la lecture du livre ?

Le témoignage de JMF s'inscrit dans un monde où le nombre de cadres a dépassé pour la première fois en France le nombre d'ouvriers (Insee, 2021). Le monde du travail est donc en train de se transformer en profondeur avec une tertiarisation continue des activités et une robotisation de la production, mais le monde ouvrier n'a pas disparu pour autant avec encore presque 20 % de la population active.

Pour JMF, les choses ont bien changé depuis trente ans ; les ouvriers se nomment opérateurs ; les conditions de travail en usine ne sont plus les mêmes ; le bureau du PDG décrit dans son premier livre lors de sa visite à Édouard Michelin le 6 novembre 2003 est méconnaissable. « "Ce modeste bureau n'est pas quand même le vôtre Florent ? Eh bien si ! À quoi bon posséder un bureau cossu qui ne me correspond pas ? Comme vous pouvez le constater, Jean-Michel, mes collaborateurs que vous voyez, peuvent me joindre à tout moment, sans avoir la contrainte de frapper à la porte" ». JMF est ébahi, il n'en croit pas ses yeux « Je suis ébahi devant une telle simplicité et humilité », p. 93.

<sup>7</sup> Repère n°17 « deux regards sur l'usine radicalement différents... et pourtant. Petite histoire comparée entre L'établi et Michelin, matricule F276710 », septembre 2023, Jean-Michel SAUSSOIS, Chaire Futur de l'industrie et du travail, École des Mines.

<sup>8</sup> *Op.cit.*

Pour autant, la coupure entre le monde des bureaux et le monde des ateliers est toujours là ; la distance sociale entre les cols blancs et les cols bleus n'a pas disparu, et le tour de France des usines est à lire comme une suite de rapports d'étonnement. Les avis de JMF (et non ses conseils) sur ce qu'il faudrait faire pour améliorer les rapports entre managers et managés relèvent du bon sens, mais un bon sens qui ne semble pas encore partagé par tous. Que murmure finalement JMF à l'oreille des cadres ?

Que le monde des petits chefs (les « chefaillons ») est la gangrène d'une entreprise et qu'il faut vite intervenir pour écarter les managers toxiques ; que les cadres ne doivent pas avoir peur d'aller dans les ateliers et qu'il n'y a pas de meilleur audit pour un cadre que de se rendre sur le terrain ; que ce n'est pas le diplôme qui fait le manager mais le cœur ; qu'il faut arrêter de dire que l'on sait manager parce que l'on a reçu une formation de manager, que ce sont les managés qui diront aux managers s'ils sont bons ou mauvais, que c'est une question de confiance partagée.

## Conclusion

Ce livre permet de découvrir des hauts dirigeants déposant leur casquette de dirigeant comme l'écrit joliment JMF. Le premier livre de JMF aurait pu être écarté d'un revers de main ou alors pris de façon condescendante comme un touchant témoignage d'un ouvrier retraité sympathique. L'ouvrage a au contraire été transformé en un réservoir à idées pour agir et modifier la façon d'enseigner le management aux cadres de Michelin. L'idée de mettre dans la boucle les managés dans les séminaires de formation est issu du premier livre, témoignage sans filtre qui touche au cœur et qui est en rupture avec les discours convenus, sous forme de Power Points animés par des ronds et des flèches, sur ce que devrait être le management.

À l'heure où l'on déplore de plus en plus un management désincarné, le lecteur se trouve face à un texte incarné par un auteur qui fait partager de plain-pied ses observations, ses émotions.