



Vendredi 10 décembre 2004,
Saint-Séverin.

L'HOMME EST-IL UNE ENTREPRISE?

François MICHELIN
Ex Président du groupe Michelin.

Introduction :

Avec ma femme, comme moi âgée de 78 ans, nous avons fêté nos 53 ans de mariage. Nous y avons reçu six enfants. Je dis « reçu » parce qu'ils sont des dons de Dieu, même s'ils sont quand même nos enfants.

✓ Premiers pas à l'usine : l'humilité de savoir dire "je ne sais pas"

Dans les années 1950, mon oncle, alors dirigeant de l'usine, sollicita mon entrée, affirmant que la meilleure formation ne remplacerait jamais l'apprentissage sur le terrain. « Suis-je capable de m'occuper de ce *monstre* ? », m'inquiétais-je. On me répondit : « Rassure-toi, on te le dira ». C'est en 1956, qu'estimé capable, on m'a invité à en prendre les commandes.

L'atout de notre usine est que tous ceux qui y travaillent passent après leur embauche par un stage d'au moins trois mois, avec des problèmes concrets à analyser et à traiter. Celui-ci leur permet de pénétrer au cœur de l'usine, d'y rencontrer les personnes qui y travaillent, de comprendre les métiers et les problèmes concrets qui s'y posent. Alors que ce qu'ils ont appris date déjà quelque peu, ils s'aperçoivent que l'essentiel, pour eux, est de savoir dire « *Je ne sais pas* ». Demander à un ouvrier « Expliquez-moi ce que vous faites ? » est le meilleur moyen pour entrer en contact avec celui que l'on rencontre et d'apprendre des choses inconnues. Car si les ouvriers manquent parfois de mots pour exprimer ce qu'ils savent, ils *savent faire*. Ce savoir-là est fondamental.



Les Semeurs d'Espérance

✓ **A la rencontre des différents services de l'entreprise**

J'ai d'abord fabriqué des pneus, travaillant de jour et de nuit. Puis j'ai été chef d'atelier. Puis, dans la branche commerciale, j'ai occupé la fonction de « voyageur », partant à la découverte des clients. Car le client est à la fois l'origine et le but de l'entreprise. Il en est à la fois *l'alpha et l'oméga*. Le client est responsable de son achat, en ce sens que le produit doit correspondre à ses besoins. La pédagogie de l'entreprise réside en une *philosophie du client* présente à toutes les étapes de son fonctionnement.

J'ai également essayé de comprendre les finances, mais sans grand succès. J'ai perçu à quel point elles sont fondamentales mais aussi combien l'argent ne remplit vraiment son rôle que lorsqu'il est serviteur et non pas maître. Le maître c'est Dieu. Reprenez la parabole des talents... J'ai pris conscience du rôle essentiel des actionnaires, qui apportent l'argent sans lequel on ne pourrait pas acheter de machines, ni construire.

J'ai également travaillé au Service du Personnel. Prendre le risque d'embaucher quelqu'un est redoutable. Si cela ne marche pas, non seulement l'entreprise est gênée, mais surtout la personne embauchée risque de perdre confiance en elle. Réussir dans une entreprise, c'est savoir écouter l'autre dans ce qu'il est.

✓ **Découvrir la valeur de tout homme, ou comment *l'étiquette n'est pas l'identité***

La réussite de notre groupe a en partie reposée sur le pneu radial auquel les concurrents n'ont pas cru. Pourtant j'aurais été un imbécile fini de ne pas avoir fait profiter les clients de cette invention! La croissance automobile aidant, nous sommes grâce à cette invention passés du 10^{ème} au 3^{ème} rang mondial.

Monsieur Marius Mignol est à l'origine de l'invention du pneu radial. Il avait besoin d'un patron qui aimait ce qu'il faisait. Typographe de formation, il aurait pu rester à la typographie. Mais ses patrons ont su déceler sa fantastique imagination. Il a atterri au centre de recherche où il a pu développer ce talent qui fit naître le pneu radial. Une étiquette, ce n'est pas une identité. Derrière le typographe existait une autre personne. Chaque personne est unique. Quel que soit son niveau social, elle a en elle quelque chose d'incalculable, de magnifique, une parcelle de vérité unique qui aspire à croître et que vous devez aider à découvrir. Si vous ne le faites pas, vous refusez en quelque sorte ce que la Providence a mis devant vous.



Questions de l'Assemblée

- ✓ **Aujourd'hui, il semble que la valeur de l'homme, au regard de son travail, est de moins en moins valorisée, en France en tout cas. Pourquoi ?**

A propos du travail, vous avez sûrement déjà entendue la "parabole" des trois tailleurs de pierre. Chacun de ces trois artisans est interrogé: « Que fais-tu ? » Le premier sculpteur répond : « Je taille une pierre ». Le second : « Je fais une sculpture ». Le troisième : « Je construis une cathédrale ».

La plupart des difficultés que l'on rencontre dans une entreprise viennent de ce que les personnes y considèrent leur travail comme le premier sculpteur. Or quand on oublie que l'on fait une œuvre, le travail semble odieux. Pourtant le travail fait grandir l'homme pour lui permettre de devenir ce qu'il est. Par exemple, un jour, M. Fontès, responsable du Service du Personnel m'a demandé de signer une note qu'il voulait faire diffuser dans l'usine. Cette note contenait une seule phrase « Devenez ce que vous êtes ». « Pourquoi donc voulez-vous que je signe cela ? Ce n'est pas de moi ! ». Devant mon étonnement, il ajouta « parce que vous m'avez aidé à devenir ce que je suis ». Encore plus étonné, je protestais de n'avoir rien fait. « Si, vous m'avez toujours ramené à voir la réalité ».

Je posais la question « qu'est-ce que le travail ? » à différentes personnes. Beaucoup n'y avaient jamais pensé. Un responsable de l'enseignement technique me répondit : « Le travail, c'est la souffrance. ». « Quand vous marchez, souffrez-vous, m'étonnais-je ? Pourtant, quand vous marchez, vos jambes travaillent, non ?... » Une fillette de cinq ans décréta « Le travail, c'est construire »... à cinq ans ! Un homme d'entretien me dit : « Le travail, c'est la vie ». Un mécanicien précisa : « C'est vrai, c'est la vie, mais il faut distinguer le travail et les conditions de travail ». Il ne faut en effet pas confondre ces deux notions fondamentales.

- ✓ **Henri de Castries nous a parlé le mois dernier des trois piliers de l'entreprise : les actionnaires, les clients et les salariés. N'est-ce pas un peu beaucoup ? Comment les problèmes se résolvent-ils concrètement, par exemple à propos des réductions d'effectifs ?**

Sur un tabouret à trois pieds il est possible de s'asseoir. Cette donnée physique incontestable reste vraie pour l'entreprise : plus d'actionnaires, plus de crédits ; plus de clients, plus de salaires. Si le personnel n'en tient pas compte, le glas sonne pour l'usine. Le rôle du patron est d'arbitrer en permanence afin d'expliquer à chacune des parties le rôle des deux autres. Mais nous sommes imparfaits...

Quant aux réductions d'effectifs... Il y a plusieurs causes. Il y a les cas où une ou des personnes n'acceptent pas les règles de l'usine. Mettez-vous dans la peau d'un entraîneur de foot dont le gardien est une vraie passoire. Que faites-vous ? Vous essayez de l'aider à se perfectionner et s'il ne réussit pas...vous êtes obligé de vous en séparer. De la même façon



Les Semeurs d'Espérance

dans une entreprise, vous avez des personnes qui remplissent mal leur fonction. On doit alors examiner ce que l'on peut faire pour placer ces personnes en difficulté dans des conditions différentes et déterminer ce qu'elles sont aptes à faire. Pour les personnes qui ne peuvent entrer dans l'équipe de l'usine, la justice exige de s'en séparer, tout en les aidant à retrouver une situation.

Face à un élève dont la copie est complètement hors sujet, que doit faire le professeur ? Lui mettre un « zéro pointé » ? Il sait que s'il fait cela, l'élève ne pourra pas continuer ses études, et pourtant, vis-à-vis des autres, il se doit d'être juste et de lui mettre ce zéro. Il essaiera de lui faire comprendre pourquoi et de comprendre où résident les difficultés ; mettre un zéro, c'est très difficile et angoissant. Il y a néanmoins des situations qui nécessitent de le faire.

Il y a d'autres raisons qui sont économiques. Le chômage est toujours du au fait que les produits sont trop chers. Ils sont trop chers pour plusieurs raisons. Par exemple, une productivité insuffisante, un matériel technologique dépassé, des frais généraux trop élevés, des bêtises gouvernementales qui proviennent de la méconnaissance de la vie industrielle. Tous ces facteurs mettent en péril l'avenir de l'entreprise et par conséquent les personnes qui y travaillent. On se trouve donc devant un problème : « Que faut-il faire pour réduire les frais généraux, pour mettre des machines nouvelles ? » Cela conduit forcément à constater un sureffectif. Pensez par exemple à l'introduction de l'informatique dans la comptabilité. On est donc conduit à envisager une réduction d'effectif mais cela peut se faire en prenant beaucoup de soin pour aider les personnes à retrouver du travail. Il y a de nombreux cas de réductions d'effectifs importantes qui ne se sont pas traduites par une augmentation du nombre de chômeurs.

Il est vrai que changer l'entreprise n'est pas évident, mais on peut trouver les moyens de diminuer les difficultés. Prendre les mesures nécessaires à temps est une nécessité qui permet d'éviter les difficultés majeures et la faillite de l'entreprise. Encore une fois, il y a une manière humaine de faire des réductions d'effectifs. Cela nécessite que le mécanisme économique de l'entreprise soit compris et accepté par tout le monde.

- ✓ **Lorsqu'un employé commettait une faute professionnelle grave dans votre entreprise, que faisiez-vous ? Quelle était votre réaction ? Agissiez-vous par compassion ?**

Tout dépend de l'intention à l'origine de la faute professionnelle. Celle qui découle d'éléments extérieurs aux personnes n'est pas de même nature que celle qui révèle un manque de motivation, d'intérêt au travail, et de refus des consignes. Nous consacrons beaucoup de temps à essayer de trouver à ces personnes, souvent au sein même de l'entreprise, une place qui leur convienne davantage.

- ✓ **Quelle est la signification de parler ce soir dans une église, pour vous qui parlez d'ordinaire peu en public ?**

J'ai longuement hésité. M'est revenu en mémoire le mot de Paul VI : « Les usines sont les cathédrales des temps modernes ». Si nous entrons dans une église, c'est pour devenir



Les Semeurs d'Espérance

meilleur et nous mettre à la suite de Celui qui nous a dit : « Sans moi, vous ne pouvez rien faire ». Bien sûr, le Christ ne va pas faire des pneumatiques à ma place, mais il va m'aider à donner sens à mes actes.

✓ **Vous avez dit que l'on ne devait jamais tutoyer un enfant. Pour quelles raisons?**

Un homme me confia un jour : « Je me souviendrai toute ma vie de votre grand-père m'ayant dit, quand j'avais 16 ans et alors que j'allais pénétrer dans son bureau pour lui porter une lettre : « Entrez Monsieur, prenez la peine de vous asseoir ». Depuis ce jour ce mot de *Monsieur* m'a aidé à voir en chacun un Monsieur ».

Monsieur est la contraction de Monseigneur. Par ce terme on reconnaît chez l'autre quelque chose qu'il est seul à posséder : il est un seigneur. Si vous parlez à un enfant comme à une grande personne, vous le considérez comme un égal, comme un autre, indépendant de vous.

✓ **Quelles sont les responsabilités d'un chrétien dans l'entreprise ?**

Qu'est-ce qu'un « Chrétien » pour vous ?

Il me semble que c'est quelqu'un qui a fait une rencontre personnelle avec le Christ et qui oriente toute son existence dessus.

Vous avez éminemment raison. De fait il faut toujours agir envers l'autre avec la certitude que le Christ vit en lui, joyeux ou souffrant. Il est là pour nous aider à devenir ce que nous sommes. Il nous aide à grandir d'une façon que l'on n'oublie pas.

Quel est alors le lien entre la foi et la vie concrète dans l'entreprise ?

La foi vous révèle d'une façon sûre l'extraordinaire valeur de chaque personne. L'homme vaut par ce qu'il est et non pas par ce qu'il a. Facile à dire, très difficile à vivre car nous sommes imparfaits. Mais qu'est-ce que la Foi ?

La raison et l'intelligence peuvent trouver des preuves de l'existence de Dieu mais elles sont impuissantes à comprendre au sens humain du terme ce qu'est Dieu. Elles appréhendent ce qu'est Dieu mais comment entrer en contact avec lui ? La Foi est un don de Dieu offert à tout le monde.

Quand vous dites avec amour « je crois », vous mettez en action la capacité, la vertu de Foi greffée sur l'intelligence, donnée à notre baptême pour les chrétiens. Et tout homme est sollicité par Dieu. Cette vertu pénètre en Dieu qui n'attend que cela pour nous perfectionner mystérieusement, ainsi que l'exprime Saint Jean de la Croix. L'acte de foi est un acte éminent de la liberté aimante de l'homme.



Les Semeurs d'Espérance

- ✓ **Comment dès lors agir face à une personne qui apporte le mauvais esprit dans une équipe? Peut-on espérer changer la façon d'agir de la personne et continuer à voir le Christ en elle ?**

Dans un reportage de la chaîne KTO, une petite fille trisomique à laquelle on demanda « Qu'est-ce que Jésus ? » fit cette magnifique réponse : « C'est sourire ». Si vous pensez que les personnes sont toujours susceptibles de progrès, si vous veillez à respecter la nature profonde de l'homme, j'ai la conviction que le changement est possible. En particulier lorsque vous prenez le temps de dialoguer, d'aller au fond de la réalité des choses de façon à ce que l'autre comprenne, et, plus encore, lorsque vous prenez le temps d'écouter, en étant cette belle page blanche qui laisse les personnes écrire sur elle. Je ne connais personne qui ne soit pas heureux de faire du beau travail. La joie de tout homme est de réussir quelque chose.

- ✓ **Faut-il croire que notre travail est une vocation?**

Le travail, une vocation ? Accomplir une œuvre est une vocation dont le travail est le moyen. Comme le Père, nous devons toujours être à l'œuvre malgré nos faiblesses internes.

- ✓ **La définition du capitalisme de H. Ford est bien éloignée de celle que nous entendons aujourd'hui. La « finalité inversée » du capitalisme, qui donne pour objectif le seul profit, ne le tue-t-elle pas ?**

Votre question est une réponse... Il faut se méfier du terme de « capitalisme », inventé par Karl Marx et que ce dernier a pris comme une cause et non comme un effet. La financiarisation de l'argent est tout à fait redoutable. L'argent pour l'argent conduit à la révolution ; c'est odieux et criminel. Quand la finance se déconnecte de la réalité de l'entreprise, il y a péril.

- ✓ **Avez-vous remarqué une évolution dans les comportements des salariés d'aujourd'hui?**

Les jeunes diplômés sont en opposition avec le système tel qu'il est décrit dans les études. Ils ont beaucoup appris, mais pas le principe du trépied « personnel, actionnaires et clients » (sic)... Ainsi, ils râlent pendant trois ans, puis, s'apercevant du caractère erroné du discours de leurs professeurs, ils se révoltent. Ce n'est qu'au bout de quelques années qu'ils comprennent et vivent enfin la réalité concrète de l'entreprise.

J'appelle *pédagogie de la réalité*, le temps que l'on doit leur consacrer afin de leur faire toucher du doigt ce que l'entreprise est réellement, de les aider à prendre conscience que la matière est plus forte que le patron.

Il n'y a pas d'homme plus dépendant qu'un chef d'entreprise, bien que les médias en fassent des pharaons. Nous sommes tous des serviteurs, non pas des « puissants seigneurs ». Des serviteurs de la matière à transformer en produits commercialisables, des serviteurs des clients... Ce but de servir est comme notre étoile polaire. Au cœur des difficultés, il nous faut



Les Semeurs d'Espérance

lever la tête vers elle... Notre métier est notre devoir d'Etat. Le travail de notre intelligence est la pierre qui nous est demandée.

- ✓ **Quel rôle doivent jouer les femmes dans l'entreprise, un rôle spécifique ou doivent-elles être à l'égal des hommes ?**

Le rôle de tout un chacun est de devenir ce qu'il est. Par conséquent, soyez vous-même en plénitude, et vous rendrez service là où vous êtes.

- ✓ **Dans votre parcours de chef d'entreprise, avez-vous déjà eu peur ?**

Tous les jours! Mais je n'ai jamais été angoissé. Sans crainte, l'homme risque de s'endormir sur ses lauriers. S'il conduit sans crainte de l'accident, l'accident arrive.

- ✓ **Aujourd'hui, la concurrence est « meurtrière ». Comment la ressentez-vous?**

Sans le souci éthique et le respect des autres, l'homme en vient à des choses catastrophiques. La question pour l'entreprise est de savoir si elle doit grossir ou non. En réalité s'opère comme une sorte d'équilibrage naturel en fonction des possibilités et des demandes du marché international. Et la croissance de l'entreprise permet d'enrichir ceux qui y travaillent.

La France a très peur de la globalisation, pourtant la mondialisation est indispensable. Le caoutchouc vient bien d'Amazonie... Comment aussi penser que les pays d'Asie n'ont rien à nous apprendre ? Comment ne pas considérer le kaléidoscope des sociétés comme extrêmement enrichissant, pour peu que l'on accepte humblement de reconnaître à quel point l'altérité est nécessaire? Peut-être faudrait-il à la tête de nos pays quelqu'un qui ait vécu et transpiré à la tête d'une entreprise!

- ✓ **J'ai beaucoup aimé ce que vous avez dit. Mais ne serait-ce pas un peu surréaliste parfois ?**

Je suis imparfait, comme tous. Mais l'intention exprimée est saine et vraie. Le rôle d'un patron est de découvrir ce qui va, ce qui ne va pas. En ce qui concerne la technique, c'est facile. Mais, dès qu'il s'agit de divisions entre personnes, c'est plus compliqué, parce qu'elles révèlent les divisions présentes au fond du cœur de l'homme.

L'Eglise ne parle pas suffisamment de la notion de péché originel qui est cette fracture que porte en lui chaque homme et chaque femme. Pour faire comprendre à un ingénieur cette notion qu'il réfutait, j'ai assimilé le péché originel au refus de suivre le mode d'emploi. Eblouis par leur beauté, Adam et Eve ont cru qu'ils savaient tout. Là-dessus surgit Satan, et voici que le bug de l'ordinateur Adam et Eve se propage.

Les générations suivantes devront travailler à la sueur de leur front (cf. Genèse 3; 19). Il ne s'agit pas bien sûr de sueur physique mais de la sueur de l'intelligence qui est obligée de



Les Semeurs d'Espérance

reconnaître qu'elle ne sait pas, que l'homme n'est pas créateur mais subordonné à la nature et qu'il doit se mettre à genoux devant la matière afin de la comprendre. « *Sans Moi, vous ne pouvez rien faire* » (Jn 15;5).

Ouvrage de François MICHELIN :

" Et pourquoi pas ? " (Éd. Grasset, 1998).

Les Semeurs d'Espérance. Qui sont-ils ?

Contemplation - Compassion - Évangélisation - Formation. Voici quatre chemins de traverse que les Semeurs tentent d'emprunter pour rencontrer le Christ et en être témoins avec les pauvres.

Depuis 1998, ces jeunes catholiques se retrouvent tous les mois pour passer une nuit devant le Saint-Sacrement à Paris, et maintenant également à Nantes. Ces nuits sont précédées par des enseignements donnés par des témoins de la foi chrétienne : théologiens, journalistes, hommes d'affaires, artistes, philosophes, missionnaires, hauts fonctionnaires viennent dire avec humilité comment oser la vérité et l'espérance de l'Évangile dans des environnements variés.

C'est également avec Marie, par la prière du chapelet, que les Semeurs se préparent à *espérer* le Christ chez les personnes sans-abri, plusieurs soirs par semaine. Il s'agit de cultiver avec elles l'amitié. Elles sont invitées à se joindre aux rassemblements de prières du groupe, à mettre en scène avec lui des paraboles de l'Évangile, et à chanter dans sa chorale.

Un petit clic pour découvrir le site des Semeurs, leurs visages, leurs activités, les comptes-rendus des enseignements passés, la date et le thème de la conférence qui introduira la prochaine nuit d'adoration : www.semeurs.org. Si vous désirez devenir instrument de compassion, oeuvrer pour la nouvelle évangélisation avec les personnes démunies, et vous engager avec les Semeurs, vous êtes invité à contacter Romain Allain-Dupré au 06 13 16 29 08.