

À Jean-Christophe



## PRÉFACE

Il est des aventures humaines que l'on ne prévoit pas, qui arrivent par l'alchimie rare de rencontres où les valeurs communes et les rêves partagés créent une complicité exceptionnelle.

En 2021, Jean-Michel Frixon a écrit un livre sur sa vie d'ouvrier : *Michelin, Matricule F276710*. J'ai souhaité le rencontrer. Lui comme moi, nous avons fait fi des clivages classiques, des esprits de classe... de tout ce qui pouvait nous séparer. Et bien heureusement ! Depuis notre première rencontre, nous partageons une très belle histoire d'amitié, et nous bouleversons les codes et les schémas habituels de pensée.

En « duo improbable » (c'est notre surnom, et finalement notre signature !), Jean-Michel et moi faisons beaucoup de conférences sur le thème de la qualité managériale dans divers endroits : grandes écoles d'ingénieurs et de commerce, MBA, forums, congrès, réseaux d'entreprises ou de consultants, entreprises industrielles et tertiaires... Alors rapidement, nous nous sommes posé les questions suivantes :

Pourquoi tant de sollicitations... ? Pourquoi tant de retours positifs comme : « Vous nous faites du bien... » ou « Enfin, un vrai cours de management... ! » Quelle est la raison de tant d'émotions dans notre auditoire... ?

Après de nombreux échanges, nous pouvons apporter les réponses suivantes :

Hélas, il y a des mauvais managers, diplômés ou pas, à tous les niveaux, dans toutes les fonctions, dans tous types d'activités. Ces mauvais managers, par manque de valeurs humaines, font des dégâts, causent des blessures et des traumatismes qui abîment tout : la performance au travail, la santé et l'équilibre des personnes. Et bien au-delà de ce que peuvent imaginer leurs responsables.

Il y a tant de managés qui souffrent ou ont souffert, qui par la suite se « désengagent » de leur travail et nous retournent leur témoignage avec émotions et parfois jusqu'aux larmes... Heureusement, il y a aussi tant de responsables qui aspirent à devenir meilleurs. Ainsi, Jean-Michel et moi pouvons apporter une réponse originale dans la forme et dans le fond.

#### *Sur la forme :*

Jean-Michel a été toute sa vie un managé. Presque partout où nous sommes intervenus, c'était la première fois qu'un managé venait parler de management ! Habituellement, pour parler de management, on prend des top managers, des experts, des consultants de toutes sortes... mais pas des managés, pas des personnes du « terrain », pas ceux qui au quotidien créent la valeur, réalisent les produits, délivrent les services, comme si ces personnes-là ne savaient pas s'exprimer. Jean-Michel, avec transparence et authenticité, apporte un témoignage poignant de son vécu. À l'aide d'exemples concrets, il démontre les conséquences négatives d'un management toxique sur les personnes. Tout comme il démontre l'impact remarquable d'un management basé sur le respect et la considération. Un témoignage riche d'expériences si émouvantes.

Alors faites intervenir des managés dans vos formations ! Ils ont des choses passionnantes à dire. Du vécu, du terrain ! La

« vraie vie », celle que tant de hiérarchiques ne perçoivent pas, ne perçoivent plus ou n'ont même jamais perçue.

Jean-Michel et moi intervenons en duo. J'explique ce que nous avons conçu et déployé pour améliorer la qualité managériale. De son côté, Jean-Michel, qui a 43 ans d'expérience professionnelle, apporte son témoignage et son regard sur les succès et les erreurs.

J'ai ainsi un devoir de vérité, de respect des faits et d'honnêteté à voir les choses telles qu'elles sont et non pas telles que j'aurais aimé qu'elles soient. Cela apporte de la crédibilité. D'ailleurs, j'en profite pour remercier chaleureusement Jean-Michel pour sa liberté de ton, son esprit critique perspicace et toujours constructif, dans l'intérêt des personnes et de la performance de toute organisation.

#### *Sur le fond :*

Nous rappelons quelques fondamentaux du bon management. S'il n'y a pas cela, on peut suivre toutes les formations de manager, lire beaucoup de livres sur le management... ça ne fera pas de soi un bon chef.

Nous avons d'ailleurs constaté que ces fondamentaux ne sont pas enseignés. De plus, les jeunes étudiants comme les managers plus expérimentés, attendent des messages simples. Il y a tant de monde perdu quant aux attendus d'un bon hiérarchique : des messages compliqués, des couches de formation empilées avec de multi concepts scientifiques.

Alors, quels sont ces messages simples... ?

Jean-Michel rappelle l'importance (je reprends ses mots) du respect, de la considération et l'écoute des personnes. L'impact d'un sincère « bonjour, comment ça va... ? » en s'intéressant vraiment à la réponse. L'impact d'un « merci ! » pour un service

rendu. L'importance de s'intéresser à la fonction de la personne, mais également de prendre le temps de découvrir la personne (qui est-elle... ?)

L'importance des échanges informels (pauses, café, déjeuners, tournée d'équipe...) pour mieux écouter, se connaître, pour créer des liens d'attention, de confiance, pour percevoir l'ambiance, pour ressentir les non-dits. Ces temps informels sont de vrais actes managériaux. Un manager doit avoir le courage de reconnaître la contribution réelle de chacun et d'agir en conséquence. L'égalité, c'est fuir cette responsabilité au risque certain de démotiver du monde. Le manque de courage du manager est un manque de respect de ses équipiers.

De mon côté, je témoigne sur tout ce que nous avons fait pour que nos managers soient plus à l'écoute de « ceux qui font ». Jean-Michel décrit alors comment ces initiatives ont vraiment amélioré la qualité de vie au travail, la performance des opérations et l'engagement des opérateurs de production. Il témoigne aussi sur ce qu'on aurait pu mieux faire.

Ce que nous racontons n'est pas complexe, les messages sont simples et immédiatement applicables ! Manager, c'est avoir des valeurs humaines, c'est avoir l'humilité d'écouter, c'est aussi avoir le courage d'être en support de ses équipiers, de les aider à bien réaliser leur travail, avec bienveillance, exigence et équité. Alors écoutez bien « ceux qui font », ceux qui sont au « front » des opérations ou des services. Écoutez-les avec votre cœur, car on apprend mieux par le cœur que par cœur !

Je remercie Jean-Michel Frixon, pour l'humilité et la simplicité de ses messages (c'est avec un immense respect que j'utilise ces mots, car ce n'est pas simple de faire simple et l'humilité n'est pas une qualité si commune). Je le remercie pour l'impact de ses propos, son authenticité exemplaire à transmettre

des valeurs de respect, tout comme je salue son courage et son professionnalisme remarquables face à la pression d'auditoires prestigieux.

Je le remercie également, pour son humour, car comme le dit un post LinkedIn à la suite d'une de nos conférences :

« J'ai assisté à une conférence exceptionnelle avec des larmes et du rire... ! »

Du fond du cœur, je remercie mon ami Jean-Michel, pour avoir osé cette aventure humaine, si unique, si improbable et tant de fois émouvante...

Jean-Christophe Guérin

*Ancien Directeur Industriel du Groupe Michelin*



## **AVANT-PROPOS**

Nous nous sommes perdus de vue depuis plus de deux ans, et pourtant elle n'a pris aucune ride ou un quelconque froncement du temps. Sa ligne est droite, longiligne, inaltérée. Elle est là, face à moi. Non, elle n'a pas changé, toujours aussi silencieuse qu'impassible, toujours aussi innocente qu'envoûtante...

À l'image d'un premier rendez-vous, nos regards timides s'échangent et se marient dans le silence de l'instant. Je l'observe. Elle me dévisage. Pour autant, son œillade furtive et son teint ivoirin semblent me défier, me toiser. J'ai le sentiment profond, qu'elle ne me pardonne pas ce très long mutisme entre nous deux... Cependant, elle est toujours ma compagne et ma maîtresse, mon amie et ma meilleure confidente. Allez, assez de mystère, je suis impatient de vous la présenter. Elle se prénomme : la feuille blanche...

J'ai tant à lui dire, lui confier, voire lui murmurer, à tel point que je ne sais même plus par où commencer ! Et puis, il y a vous... Vous qui êtes à la fois, le flâneur des écrits, l'amoureux des mots et le passant de la littérature. Je ne saurai jamais si vous êtes une femme ou un homme, pas plus que je ne saurai le moindre trait de votre visage. Non, de votre identité je n'aurai aucun parfum. Nous ne nous connaissons pas, et pourtant en cet instant, se tisse lentement entre nous un lien aussi silencieux qu'invisible. Vous avez frappé à la porte de mon ouvrage, peut-être par simple curiosité ou inadvertance, et puisque vous tenez

dans vos mains mon livre, laissez-moi vous dire par avance : merci.

Aussi, venez et donnez-vous la peine d'entrer, j'ai un récit à vous raconter. Cet ouvrage n'est pas une science-fiction ou un roman, mais bien une authentique histoire : la mienne.

Il se peut qu'elle vous paraisse irréaliste ou irrationnelle, ou qui sait, magique et féerique... Oserai-je franchir le pont de l'ego, en prenant le risque d'avancer qu'elle vous surprendra ? Quoiqu'il en soit, vous en serez seul juge, seul maître. Mais c'est bien vous qui écrirez le mot final au terme de votre lecture, et pour moi, c'est ce que je désire le plus...

Cependant, je tiens avant toute chose, à vous affirmer que tout ce que vous allez découvrir est absolument véridique, autant dans les lieux que dans ses moindres faits. Rien de ce qui va suivre n'est exagéré dans le but de produire un meilleur effet.

Et puis, si vous me le permettez, j'ai rédigé mon ouvrage, comme si je partageais avec vous une conversation, comme nous le faisons souvent avec une personne que l'on estime. Ainsi, je serai votre guide, comme lors de mes deux précédents \*livres\*. L'inimaginable pour moi, c'est que la parution du premier livre en 2021, a entraîné l'écriture du second en 2022, et ce dernier a suscité l'édition du... troisième ! Car en effet, ils sont bien tous, la suite de l'un de l'autre ! Pour le néophyte de l'écriture que je suis, voilà bien un beau cadeau du destin.

- 1<sup>er</sup> livre : *Michelin, Matricule F 276710*.

- 2<sup>e</sup> livre : *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*.

Ce troisième ouvrage est donc bien la suite improbable des précédents. Cependant, vous comprendrez aisément que je ne peux revenir sur les épisodes de mes derniers livres. Ceci, dans le but de vous éviter quelques longueurs ou lassitude de lecture. Cependant, rassurez-vous, les tout premiers chapitres vous

permettront, je l'espère, de saisir toute mon histoire, mais aussi, qui je suis.

En toute humilité, je vous invite à découvrir mon écriture qui j'espère vous séduira, ainsi que mon récit. Et si toutefois, quelques imperfections littéraires ou coquilles orthographiques subsistaient, veuillez avoir l'indulgence de me pardonner. Malgré la rédaction de trois livres, je ne me considère toujours pas comme un écrivain, mais tout simplement l'auteur de ceux-ci. J'ai toujours considéré que c'est uniquement la lectrice ou le lecteur qui peut affirmer si l'on est éventuellement un écrivain ou pas...

Cette excursion littéraire à laquelle je vous convie, se décomposera par paliers ; un peu à l'image d'un apnéiste expérimenté, qui se prépare à battre son record de plongée en mer. Afin de se donner toutes les chances de réussite à son projet, il lui faut bien observer un temps d'acclimatation avec les différentes profondeurs. Palier après palier, chapitres après chapitres, nous progresserons ensemble, pour découvrir je vous l'assure, divers panoramas aux décors des plus surprenants et inattendus, voire parfois époustouflants... Toutefois, par le biais de mon histoire, je n'ai nulle prétention de me comparer à un plongeur chevronné. Non rien de tout cela. Là où je désire vous emmener, vous découvrirez des abysses aux nuances de couleurs insoupçonnées... Alors, plongeons ensemble sous les flots de mon histoire. Top immersion...

Je vous souhaite une bonne lecture.