Michelin

Jean-Claude Gallet
Directeur Corporate Anticipation, Prévention et Protection du groupe Michelin

> **Lorsque la crise survient, on a le droit d'être surpris, pas celui d'être sidéré**

Préparer les 132 000 salariés de Michelin à bien réagir face à l'inconnu, telle est la mission à laquelle concourt la direction de la sûreté du groupe. Des exercices de crise visant à développer le discernement, la créativité et l'intelligence collective des équipes se multiplient dans toutes les entités.

Quel regard portez-vous sur les années que le groupe Michelin vient de traverser ?

Après le Covid, que nous avons surmonté en travaillant beaucoup sur la résilience individuelle et collective, les crises se sont enchaînées. Nous avons connu celle des conteneurs maritimes, qui a bousculé la logistique mondiale, puis le blocage du canal de Suez, avant de voir perturbés les flux maritimes entre l'Asie et l'Amérique du Nord... Mais que faut-il appeler « crise » ? La signification du mot a changé. Ce qu'on nommait ainsi il y a quinze ans, j'appellerais aujourd'hui cela « incident ». Une fois l'incident surmonté, le retour à la normale est possible. La vraie crise est imparable. Après elle, plus rien ne redevient comme avant.

Est-il tout de même possible de s'y préparer ?

C'est indispensable. L'Histoire nous apprend que sans ce travail, la mauvaise prise en compte d'une crise se caractérise souvent par une sorte de déni incitant à minimiser la menace. Puis la procrastination s'installe, les mesures tardent à arriver. Vient ensuite la saturation : faute d'avoir réagi assez vite, les informations contradictoires se multiplient et il devient impossible de comprendre et anticiper la complexité. Arrive alors la phase de sidération, qui précède la panique et donc les décisions irréfléchies. On a le droit d'être surpris, mais pas d'être sidéré.

Quels outils et méthodologies spécifiques utilisez-vous pour éviter d'en arriver là ? Comment les intégrez-vous à vos processus opérationnels quotidiens ?

Nous menons d'abord un travail d'anticipation, afin d'identifier les menaces et les risques sur un horizon de cinq à dix ans en essayant d'identifier des signaux faibles. Ensuite, deux grandes familles d'exercices sont mises en œuvre. Le « drill » est une méthode d'entraînement aux procédures à déclencher face à des situations bien identifiées. Il permet d'acquérir les bons réflexes. Des sessions de sensibilisation, impliquant toute la chaîne hiérarchique, sont conduites en parallèle. Elles visent à développer la connaissance de soi-même, le partage de l'information et bien sûr l'intelligence collective. Ces exercices invitent à se remettre en question, à limiter l'influence de nos biais, à créer la confiance. Quelle que soit la crise rencontrée, nos priorités sont la protection des personnes, la continuité de l'activité, mais aussi la préservation de la cohésion des équipes et de leur confiance dans le groupe.

Comment Michelin s'assure-t-il que tous ses ingénieurs sont formés et prêts à réagir de manière cohérente et efficace face aux crises potentielles ?

Les ingénieurs sont les garants de l'efficience. Or, même avec les meilleurs du monde, il serait faux de croire que tout peut être prévu, planifié, organisé. Il faut donc les aider à avoir confiance en leur discernement, à sentir lorsqu'une situation n'est pas normale et à savoir, dans ce cas, actualiser les process et faire preuve de créativité. Pendant une crise, les ingénieurs sont servis par leur capacité à travailler ensemble, par leur maîtrise du mode projet et de la logique. Bien réagir suppose, en effet, d'écouter les autres, de travailler en « plateformes » et d'agréger des compétences variées, comme, par exemple, celles des juristes, de la com, de la sûreté, etc. Sans renier la force de l'efficience, Michelin, à partir de son expérience récente et surtout grâce à sa capacité d'apprentissage, développe sa résilience collective autour des talents de chacun.