



**HAL**  
open science

## Michelin : du culte du secret à la transparence?

Anne Collet Parizot

► **To cite this version:**

Anne Collet Parizot. Michelin : du culte du secret à la transparence?. Andrea Catellani; Audrey Crucifix; Christine Hambursin; Thierry Libaert. La communication transparente. L'impératif de la transparence dans le discours des organisations, Presses universitaires de Louvain, pp.283-295, 2015, 978-2-87558-388-8. halshs-03565498

**HAL Id: halshs-03565498**

**<https://shs.hal.science/halshs-03565498v1>**

Submitted on 23 Feb 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Michelin : du culte du secret à la transparence ?

Parizot Anne

MCF 71<sup>ème</sup> Université Reims Champagne Ardenne

Laboratoire EA1483 Paris III, Sorbonne nouvelle, Laboratoire EA 1477 Ciméos 3S

[anne.parizot@univ-reims.fr](mailto:anne.parizot@univ-reims.fr)

Anne Parizot est maître de conférences en 71<sup>ème</sup> section et a un doctorant en Sciences du langage. Ses thèmes de recherche portent sur les pratiques langagières et sont en relation avec l'ethnoterminologie, la sociolinguistique et la sémiologie.

## Michelin : du culte du secret à la transparence ?

### Résumé

La transparence, vertu ultime de la société, gage de vérité (?), entre droit et devoir s'exprime souvent par opposition au secret, voire au mensonge. Les organisations sont confrontées, tiraillées entre ces extrêmes. L'entreprise Michelin, terrain de notre analyse, est souvent présentée comme l'Entreprise du secret. Véritable mythe dans la conscience collective, elle représente la relation duelle entre transparence et secret qui semble lui avoir réussi, au regard de sa longévité, de son classement parmi les premières entreprises françaises en terme de RSE. De la matérialité des objets, des espaces, à l'immatérialité des discours, sa communication globale s'inscrit dans cette dialectique, s'adaptant aux nouveaux enjeux communicationnels, mais conservant (et cultivant ?) une part de secret, équilibre nécessaire.

Entre esthétique et éthique, cette analyse vise à comprendre les signes de la transparence et leur mise en scène.

Mots clé : transparence, RSE, technologie, secret, éthique, esthétique.

## Michelin : from the cult of secrecy to transparency?

### Abstract

Transparency the ultimate virtue of society, the guarantee of truth (?), between right and duty, is often expressed in opposition to secret or even lie. Organizations are faced with and often trapped between these extremes. The Michelin Corporation that will serve as the basis for our analysis is often presented as the Corporation of secrecy. As a real myth in our collective consciousness, it illustrates the dual relationship between transparency and secrecy, which appeared to have been successful given its longevity and ranking among the largest French leading companies in terms of CSR. From the materiality of objects and spaces to intangible rhetoric, the Group comprehensive communication policy is in keeping with this dialectical process while adapting it to the emerging issues of communication on the one hand but also maintaining some secrecy on the other, thus finding the necessary balance.

Between aesthetics and ethics this analysis aims at understanding the tangible signs of transparency and how the company features them in many different forms.

Keywords: transparency, CSR, technology, secrecy, ethics, aesthetics

## Introduction

Dans un monde de globalisation où la recherche d'identité, de valeurs, d'éthique (voire de morale) et d'esthétique est sensible, la transparence est à l'honneur. Née sur les décombres de la Seconde Guerre mondiale, elle peut être considérée comme un modèle de société. En jetant les bases de la cybernétique, N. Wiener, dès 1942, voulait y voir une société donnant libre accès aux informations où la rationalité des machines éliminerait l'affect humain. Le terme trouvera plus tard écho dans le monde politique et économique, sous le vocable *Glasnost*.

Comment peut-on la définir ? Étymologiquement, la transparence est la qualité de ce qui se laisse facilement traverser par la lumière et permet de distinguer les objets à travers son épaisseur. Appliquée à une organisation, elle est ce qui permet la compréhension de son fonctionnement en rendant public, par exemple, son système de gouvernance. Fortement prisée dans notre société, elle devient un concept stratégique,

Communication et transparence forment désormais un couple inséparable dans nos sociétés « du communiquer toujours plus ». La transparence, thème de discours et domaine de communication des entreprises s'affiche comme gage (injonction) de vérité, entre droit de savoir et devoir d'informer s'exprimant souvent par opposition au secret, voire au mensonge. Plus que jamais les organisations sont tiraillées entre ces extrêmes. Les nouvelles technologies contribuent à accentuer ce « besoin », comme si cette proximité spatiale et temporelle, justifiait le fait de tout dire, sur tout et à tout le monde.

La transparence se révèle dans et par la communication et particulièrement la communication de crise. Aux Etats-Unis, communiquer est devenu une mode permettant aux entreprises de se protéger ; proche des relations publiques, cette tendance a gagné les autres pays. Ainsi, certaines campagnes de publicité sont-elles des réponses à cette logique de transparence où rassurer les consommateurs est primordial. On se rappellera les campagnes de P. Prédault (pots de rilette suspects) « nous vous devons des explications » ou encore celles du Crédit Lyonnais avec « votre banque vous doit des comptes ».

Thème de discours des organisations, la transparence s'analyse en termes de contenu, privilégiant un discours sur la transparence. Mais elle est aussi forme et modalité et devient « communication transparente », véritable enjeu de communication. Cette mise en scène du discours rejoint la dimension esthétique, où l'on donne à voir ce que l'on a envie de montrer (Libaert, 2013a).

Devenue un devoir, comme en attestent différentes lois en France, la transparence oblige les entreprises à rendre des comptes, mais s'apparente aussi à une exigence morale (Massy, 2001). Valorisée par la société dans cet élan de soif d'information, ce besoin de traçabilité dans une société plus opaque, elle entraîne un rejet massif du secret (Libaert, 2003) jusqu'à devenir un diktat. Aussi la « notion et la pratique du secret sont antagonistes avec un système de valeurs qui sous-tend l'idéologie de la communication. [...] La connotation attachée au secret promeut la transparence comme exigence sociale, et entraîne dans son sillage ceux d'information, d'échange, de communication, de proximité » (Ollivier-Yaniv, 2003).

De multiples facteurs accentuent le paradoxe dans lequel la société évolue : à l'heure de la mobilité, de l'interconnexion, de l'interactivité, de nouvelles frontières jaillissent, faisant apparaître les limites entre information et communication, intimité et extimité, secret et transparence, alors que s'abolissent les frontières de l'espace et du temps. Cependant ce libre accès, s'il est souvent légitime comme la transparence elle-même, n'est pas pour autant synonyme d'accès à la transparence.

Ces évolutions modifient les rapports internes et externes au sein de l'entreprise, soulignant la porosité entre ces sphères jusqu'alors plutôt parallèles. L'organisation même de l'entreprise a évolué vers une organisation matricielle dont la libre circulation des informations (financières, commerciales, techniques voire stratégiques) et le développement de la communication sont la conséquence (Kessler, 2001).

L'opinion, se méfiant de la parole publique, revendique le besoin de savoir. Se crée alors une sorte de cercle « vertueux » : le besoin de savoir du citoyen ou consommateur influence les entreprises qui satisfont ce besoin de savoir. L'entreprise doit alors communiquer sur les thèmes induits par l'opinion, afin de s'inscrire pleinement dans la société et de se donner une « visibilité sociale » (Libaert, 2003) pour répondre à ce besoin d'exemplarité.

Mais la transparence n'est pas le seul fait du discours éthique. Elle est aussi occurrence du matériel au travers des objets, des espaces et se fait figure de l'esthétique (Boutaud, 2005). Enjeu majeur des problématiques de la communication mais aussi des communications, la transparence est sujet iconique de la communication. Elle s'inscrit comme figure de l'éthique, de l'esthétique, du sensible, tension du bien et du beau, jeu de lumière et d'opacité dans un espace de relations humaines. La recherche de sens, dans une acception large, confère à la communication un rôle nouveau de ré-enchantement.

Choisir l'entreprise Michelin pour parler de communication transparente semble être un défi suggéré par le titre. Michelin est un exemple de cette dualité du secret et de la transparence, qui s'analyse de façon naturellement diachronique mais aussi synchronique.

Afin de mettre en lumière les éléments qui caractérisent cette opposition, nous nous pencherons sur l'historique de l'entreprise pour comprendre son environnement.

Puis nous montrerons comment elle a cultivé le paradoxe de la communication et du secret qui en a fait un véritable mythe. Pourtant, elle semble aujourd'hui s'ouvrir au monde extérieur, par obligation certes, mais aussi pour servir les valeurs qui l'animent. La « Maison » austère se transforme, sans pour autant abandonner une part de secret gardé jalousement au sein de ses murs et de ses salariés.

Ainsi, l'étude du patrimoine matériel mais aussi du discours permettra-t-elle de répondre à l'interrogation initiale en nous basant essentiellement sur les faits (chers à l'entreprise), en toute transparence, allions-nous dire.

La transparence est-elle un nouveau rite et mythe sociétal ? Nous tenterons d'en montrer les limites en croisant les analyses linguistiques, sémiotiques et ethnologiques.

## 1. Bref historique de la Maison Michelin

Le retour à la genèse de l'entreprise permet de comprendre le fonctionnement de ce groupe international, modèle particulier d'entreprise française pour quatre raisons principales : sa longévité (plus d'un siècle), son mode de gouvernance (société commandite par actions), sa localisation géographique (Clermont-Ferrand), enfin sa notoriété mondiale.

L'introduction du caoutchouc en Auvergne vers 1830 permet, en 1889 à Édouard et André Michelin de fonder la société Michelin et Cie, place des Carmes, à Clermont-Ferrand. L'entreprise dépose des brevets pour les pneus démontables et s'intéresse aux pneus automobiles. Dès 1898, Bibendum fait son apparition, suivi du Guide rouge, des cartes routières, le concept de sécurité routière prend forme. Fort de sa communication innovante, pionnière du marketing, alliant mascotte et slogan, l'entreprise est précurseur des réseaux communautaires de consommateurs donnant leur avis par l'intermédiaire de lettres publiées. Cette tension entre communication et secret souligne le paradoxe relevé par de nombreux auteurs.

L'innovation au cœur de sa stratégie aboutit à la création du pneu révolutionnaire radial en 1946, dont le secret sera jalousement gardé. Plus récemment, le pneu vert (1994) apparaît dans un

contexte d'économie d'énergie et de protection de la planète. Le Challenge Bibendum est le premier événement mondial sur le véhicule propre. Son internationalisation affirmée, Michelin devient leader mondial du pneumatique (2009), tout en se diversifiant dans le tourisme et la navigation.

Société en commandite par actions depuis 1870, la société holding du groupe est cotée en bourse en 1951. Les associés commanditaires possèdent des actions nominatives et sont responsables des dettes à hauteur de leurs apports. Les associés commandités sont responsables des dettes sur leurs biens propres.

Considérée comme paternaliste, la société s'affiche de nos jours comme entreprise responsable, véhiculant les valeurs qui se réclament de sa genèse : respect du client, des actionnaires, du personnel, de l'environnement et des faits.

Depuis l'origine, elle se donne pour mission de favoriser la mobilité des personnes et des biens, désormais « mobilité durable ». Ce concept s'inscrit dans l'histoire même de l'entreprise (du fait de sa longévité) mais reflète également les tendances sociétales actuelles. Pour entretenir cette durabilité, l'entreprise a construit son développement autour d'une stratégie de progrès et d'innovation la confinant au secret.

## 2. Le culte du secret

Cette rapide présentation souligne une histoire tout en contrastes. B. Hanon (PDG de la Régie Renault de l'époque) dans la préface de A. Jemain (1982, p. 19), note « l'opposition entre le secret jalousement gardé sur le concept et la mise en œuvre du produit et un goût indiscutable pour l'information et les relations publiques ». De 1930 et jusque dans les années 1965, l'entreprise est « plutôt enfermée dans sa triste forteresse et se refuse à tout contact, indifférente aux commentaires, [...] silencieuse, infranchissable, impénétrable, prisonnière de légendes tenaces ».

L'entreprise protège ateliers et laboratoires, aucune visite n'y est autorisée, pas même au Général de Gaulle qui se contentera d'une démonstration à l'extérieur de l'usine. Par souci d'opacité, les services sont désignés par des lettres connues des seuls initiés, les salariés sont des matricules dans l'annuaire de la Maison, les matières premières correspondent à des codes. Les fournisseurs, dispersés, ont obligation de secret. Pour les salariés, le silence est un devoir omniprésent : « Les affaires de l'entreprise n'intéressent personne d'autre que l'entreprise [...] toute indiscretion est suicidaire » (*Ibid.*, p. 165).

L'organisation de l'entreprise est elle-même soumise à ce régime d'opacité : en dehors du service commercial et de la fabrication, aucun organigramme n'existe, aucune fonction n'est clairement définie.

Pour ne pas s'enfermer dans une vision à court terme, l'entreprise veut rester indépendante et garder une liberté de manœuvre. En restant discrète ou secrète, elle peut lutter contre les attaques des politiques, journalistes, fonctionnaires, syndicalistes, etc. que Michelin dénonce à plusieurs reprises.

P.A. Donnet (2008, p. 33-34) souligne : « L'entreprise la plus secrète d'Europe rythme ses pulsations, règle sa montre et ses ambitions en fonction de cette passion qui confine à la mystique : le secret. [...] Étrange paradoxe : autant Michelin avait compris l'importance de la publicité [...], autant ses dirigeants choisirent très tôt à cultiver le secret ».

De nombreux documents et anecdotes confirment ce statut d'entreprise secrète que rien ne dément et qui, curieusement, prête souvent à commentaire renforçant le mythe, sans toutefois en ternir l'image. « Si Michelin a en matière de communication une réputation de citadelle, elle reste très appréciée des Français pour sa qualité des produits. Car la transparence va de pair avec la confiance et la capacité au secret » (Libaert, 2012, p. 41). Aussi, si paradoxale puisse être la relation entre secret et transparence, cette stratégie est un art de la communication : exister par l'intermédiaire de messages largement visibles mais aussi par ce non-dit, ce non-visible qui incite au questionnement.

La tension secret-transparence réveille du même coup la relation information-communication. Informer c'est transmettre une information objective, des données, alors que communiquer tend à faire passer des messages. Que doit faire l'entreprise ? Informer au coup par coup ou envoyer des messages ? Il n'est pas sûr que les limites entre information et communication soient aussi nettes dans la pratique que dans la théorie...

P. Chabert (1998) note à propos du C3M<sup>1</sup>, que Michelin évoquera à intervalles réguliers :

« Un des secrets industriels les mieux gardés au monde, par l'un des groupes les plus secrets du monde. [...] Chaque bribe d'information lâchée [...] fait instantanément le tour du monde, relayée par Internet, des journalistes curieux, des analystes perplexes, des syndicats troublés ou des concurrents

---

<sup>1</sup> Machine fabricant les pneus automatiquement et capable d'améliorer la production. Elle est ultra-secrète, personne ne l'a jamais vue sauf ceux qui travaillent dessus.



anxieux. [...] Ils sont tous sur les dents. Avec ce fichu secret, comment savoir, en effet, si Michelin bluffe ou s'il s'apprête une nouvelle fois à accélérer en les laissant au bord de la route ? »

Présenté ainsi, le secret érigé comme « marque de fabrique » devient une arme supplémentaire de protection face à la concurrence.

### 3. Entre mythe et réalité

L'entreprise jouit d'une forte notoriété et sa renommée, son histoire en ont fait un véritable mythe. Symbole d'une réussite durable, elle accompagne le développement de l'automobile depuis ses débuts. Sa communication mesurée par l'intermédiaire des Patrons, de Bibendum a rendu cette entreprise visible. Comme si finalement le secret renforçait la visibilité. Histoires, anecdotes constituant partie de son histoire, véhiculent cet « à demi-mots », entre dit et « entre-dit », consolidant le mythe. C. Vedrine (2008) parle de manipulation et souligne la « construction d'un mythe local [...] pour justifier le système d'encadrement de la main d'œuvre, des valeurs morales et religieuses, et de normes liées au secret et à l'ascétisme ». Mythes fondateurs, récits mythiques sont véhiculés sous couvert de l'esprit d'entreprise.

Cependant la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), démarche volontaire, oblige à des processus de communication avec les partenaires et à une dynamique interactionnelle. Elle renvoie à une conception d'ordre éthique, stratégique (relation positive entre performance sociale et économique) et politique (l'entreprise doit contribuer au bien commun en intégrant des objectifs sociaux et environnementaux). Le consommateur aime qu'on lui raconte de belles histoires qui négocient ces équilibres. La transparence est-elle la résurgence d'un mythe fondateur, celui de la connaissance absolue, comme par exemple le mythe biblique d'Adam et Eve ouvrant les yeux lorsqu'ils goûtent le fruit défendu de la connaissance (Desprez, 2013) ?

Michelin est condamnée à innover, puisque l'entreprise affirme cette stratégie depuis sa création et entend la poursuivre. Progrès et innovation sont intimement liés au secret puisqu'il faut se protéger face à la concurrence. Pourtant, « même si le culte du secret continue d'imprimer les méthodes d'action de l'entreprise Michelin, l'environnement médiatique a changé » (Boëffard, 2008), ce qui pousse l'entreprise à une plus grande transparence.

### 4. Vers une plus grande transparence

Transparence, rapidité de l'information s'imposent aux entreprises, pour ne pas paraître ombrageuses voire menteuses.

« Aujourd'hui, le terrain du secret est plus limité. À 90 %, nous nous efforçons de tout dire pour qu'on puisse comprendre ce que nous sommes, montrer nos compétences, donner du "background"... 10% demeurent encore du domaine stratégique et de l'avantage concurrentiel. » E. Michelin voulait sortir du secret industriel pour tourner le groupe vers la prise de parole (création d'une direction des affaires publiques en 2001). Le brevet industriel du pneu radial tombé dans le domaine public a dicté une nouvelle stratégie : « Diffuser dans le monde une image de robustesse et de qualité pour s'imposer face à la concurrence. D'où la nécessité d'être beaucoup plus transparent en externe... comme en interne, les 135 000 salariés sont considérés comme les premiers « relais d'opinion » de la multinationale. Michelin s'impose de communiquer et d'agir en toute transparence, en atteste le rappel de 50 000 pneus de moto défectueux. « Si c'est bien géré, le public est sensible au fait qu'on aille vers lui » Jacques Jordan, vice-président Corporate et communication (A. de Rochegonde, 2007).

La concurrence entre entreprises est un rapport de force dont le cœur repose sur la gestion de l'information. Les zones d'ombre, de plus en plus rares, deviennent hautement stratégiques.

Si la transparence est nécessaire pour informer l'opinion, elle présente ses propres limites : le contenu de l'information n'est pas forcément le même pour tous, l'information ne doit pas être connue de tout le monde et en même temps, mais les progrès technologiques rendent ce critère difficilement acceptable. La transparence est souvent traitée de manière globale, dans ce monde où la « glocalisation » a fait son entrée, alors qu'elle doit être établie sur des points précis qui demandent, à un moment donné à être éclairés, que ce soit en lien avec une crise, un produit, une technologie.

La transparence s'affiche dans des formes matérielles (espaces et objets) et par le biais des discours publicitaires, institutionnels, patrimoine immatériel. Elle est figure de sens, figure du sensible, « [...] rhétorique et doxale dans sa propension à cultiver le lieu commun du discours de proximité, de vérité (dominante éthique), figure visuelle, polysensorielle et multimodale dans les registres de l'expression et de la relation (dominante esthétique). » (Boutaud, 2005, p. 1).

#### 4.1. Les espaces et les lieux

Dans le domaine architectural, la transparence (synonyme de lumière) est largement appréciée, et le verre domine en façade des immeubles.

- Le siège Michelin, place des Carmes Déchaux<sup>2</sup> à Clermont, est un lieu riche en symboles, évoquant la culture de sobriété, de labeur, le refus de l'ostentation que les aménagements récents ont transformé vers une culture de l'ouverture. Signe d'ouverture et de transparence sous-jacente, la façade est désormais totalement vitrée et s'ouvre sur une serre tropicale plantée d'hévéas, espace dans l'espace (Parizot, 2012). La transparence, matériau du visible renvoie à une esthétique du cristallin, mais est ici confrontée à l'opacité de la végétation luxuriante qui en limite la portée. Michelin crée une plus grande proximité d'un univers pourtant infranchissable (du moins savamment contrôlé). Cet espace sacré est protégé. La circulation de toute personne étrangère reste très réglementée : port du badge « visiteurs » mais aussi accompagnement obligatoire dans les couloirs, par une personne de l'entreprise.

- L'*Aventure Michelin* est un espace de communication particulier, inauguré en 2009 où passé, présent, futur se côtoient. Plus qu'un musée, il se définit comme une ouverture sur l'univers Michelin. La mise en scène spécifique, orientée vers l'esthétisation, en offre un panorama, avec force de documents écrits, oraux et audiovisuels. Cette nouvelle communication ouverte à un large public apporte une réalité (choisie par l'entreprise) via les histoires qui y sont contées. Mais une certaine distance s'impose dans l'appréciation de cette « nouvelle transparence ». En effet, un musée (ou lieu d'exposition) n'est pas forcément un lieu de transparence et d'objectivité puisqu'il révèle des pièces sélectionnées par l'entreprise, choix le plus souvent lié au pittoresque, à l'esthétique.

- V. Callebaut avait proposé le projet architectural Chrysalis (2007) et ses commentaires sur l'architecture du futur bâtiment sont révélateurs : « Le nouveau bâtiment [...] tant en direction de l'extérieur et des visiteurs que des chercheurs [...], amplifie la communication interne mais préserve aussi la confidentialité, le secret Michelin, la protection absolue des espaces dits « sous douane » (secteur sous contrôle destiné aux employés et aux visiteurs badgés). Sans ostentation, il correspond à la force de Michelin. »

#### 4.2. Le Bibendum, un objet transparent

De manière plus anecdotique, un des produits dérivés (mais hautement symbolique) s'accommode de cet univers de la transparence : Bibendum. La figurine prend elle aussi des

---

<sup>2</sup> Carmes déchaussés, ordre religieux catholique prônant le sens de la prière, de la pauvreté à travers l'humilité et une vie cachée. Belle coïncidence !

allures diaphanes. Présenté debout sur un globe, Bibendum, inclus dans un bloc totalement cristallin, rend compte également à sa façon d'un jeu de la transparence, bras largement ouverts.

#### 4.3. Les discours

La communication de l'entreprise s'analyse par le *Print* (rapports annuels, rapports de développement durable, brochures institutionnelles) et par le web (sites Corporate, documents téléchargeables, etc.) outil de lien et de dialogue, espace de proximité. Ces supports constituent un système d'information complet, la communication visuelle donnant à l'image une valeur éditoriale, vecteur d'information.

Michelin développe ces axes, répondant ainsi aux obligations d'information légale mais aussi en comprenant l'enjeu spécifique crucial. Cotée en bourse, elle doit apporter des informations en termes de marché financier, de pratiques sociales et environnementales.

Les documents téléchargeables tels *La Charte de la Performance et de la Responsabilité, Une meilleure façon d'avancer* qui s'accompagne d'un bilan 2002-2012 *Performance et Responsabilité, Avancer ensemble* qui réaffirme les valeurs Michelin (formation et développement, la qualité du management), *Le Code d'éthique Michelin* définissant les normes de comportement applicable aux activités du Groupe ou encore *Le rapport d'activité durable (2010)* et *Une nouvelle étape de conquête 2011/2015* (point sur les actions et réaffirmations des engagements) valorisent la transparence en interne (les documents sont traduits en treize langues) comme en externe.

Le terme transparence jalonne ces documents : « Michelin est une entreprise socialement responsable veillant à être transparente à l'égard de ses parties prenantes et tenant à écouter et à répondre à leurs intérêts. » *Le Rapport d'activité (2010)* parle d'« information transparente » et souligne en titre : « Le gouvernement d'entreprise et la transparence récompensée ». Sur un sujet sensible comme l'actionnariat, le discours s'affiche : « [...] Toutes les actions sont nominatives. Le Groupe s'attache à conforter la confiance de ces actionnaires par une éthique rigoureuse, un gouvernement d'entreprise équitable, une information transparente et un dialogue de qualité.»

Michelin reçoit en 2013 le Grand prix du CAC 40<sup>3</sup> pour l'exhaustivité de l'ensemble de la clarté de la présentation de son modèle économique. Labrador<sup>4</sup> décerne un nouveau prix de la gouvernance d'entreprise et là encore, Michelin (avec Bic, Accor et Renault) affiche la meilleure transparence de l'information réglementée. Labrador passe au crible les documents de référence, rapports, informations financières, site etc. selon quatre axes : accessibilité (trouver l'information rapidement et exhaustivité), précision (intégralité des contenus réglementaires), compatibilité (respect strict des normes), disponibilité (sous tous les formats).

Le site Michelin reprend les informations susceptibles d'être diffusées largement, incluant les documents évoqués. Pour chaque rubrique, le message « pour en savoir plus » est visible. Sur l'onglet « gouvernance, direction, organe de surveillance » des fiches nominatives expliquent le rôle de chacun.

Pour sauvegarder la compétitivité de son industrie en France et moderniser les moyens de Recherche et Développement à Clermont-Ferrand, la plateforme 2013 est un espace de dialogue qui « permet de poser (vos) questions directement à Michelin qui s'attachera à (vous) informer en toute transparence ». Le projet de Michelin France apparaît ainsi : « Projet France Michelin : nous vous informons ».

La transparence devient « un élément de séduction vis à vis des consommateurs et des investisseurs, et un moyen de se protéger contre l'extérieur [...] Elle valorise l'entreprise aux yeux des actionnaires, des salariés, clients et fournisseurs » (Kessler, 2001). Michelin organise également pour ses salariés cadres des conventions ayant pour objectif de leur donner une vision à long terme de la stratégie de l'entreprise.

Autre vecteur de communication, la publicité « s'inscrit dans la logique de la transparence » notamment en temps de crise. Dans les années 2000 « Les nouvelles performances sont celles qui durent » est un « message plus humain comme pour « regonfler » l'image de la marque qui tente de gommer au passage les indécidables passées (annonces simultanées de bénéfices et de milliers d'emplois supprimés à l'automne) » (Dasque, 2000).

De même, la thématique environnementale, proche de la publicité dans ce contexte, donne lieu à une communication qui se donne à voir. Des écrans géants trônent dans des villes du monde,

---

<sup>3</sup> Cotation Assistée en Continu, indice de la Bourse de Paris.

<sup>4</sup> Spécialiste de l'information réglementée, publie depuis 2010 des études sur la transparence des sociétés cotées en bourse, en partenariat avec Sciences-Po.

ainsi que sur le site Michelin, et donnent en « temps réel » les gains de CO<sub>2</sub> et de carburant obtenus avec les pneumatiques Michelin.

Si l'entreprise n'a pas pour vocation de s'emparer de l'éthique, celle-ci lui est donnée, voire imposée, par les normes de la société actuelle. Aussi ses démarches en matière d'éthique révèlent la stratégie d'entreprise « afin de préserver, de développer une relation de confiance nécessaire à (sa) crédibilité et pérennité » (Stomboli, 2002).

Une analyse de quarante rapports par Ethicity *et alii* (2007) sur le développement durable classe les entreprises, dont Michelin, dans le « Top Ten » en s'appuyant sur des critères de style, d'énonciation, de lexicologie et d'argumentation. Reconnue meilleure entreprise à ce niveau, Michelin se signale en termes d'énonciation : équilibre entre première et troisième personne, mais l'utilisation de la deuxième personne est remarquable, prenant en compte véritablement le destinataire. Le style rédactionnel clair, lisible, compréhensible et adapté aux parties prenantes, est considéré comme le meilleur en termes de sémiologie. Le témoignage de l'entreprise reprend l'argument du « souci de retranscrire les faits de manière rigoureuse ».

Doit-on y voir un exemple de communication sensible, « réalité des actions en décalage avec la vision idéalisée du discours, où priment les arguments de "qualité de dialogue", "pertinence des arguments", "écoute", "transparence" » (Libaert, 2013b) ?

La transparence, on l'oublie trop souvent, n'est pas simplement le fait de communiquer, ou de communiquer rapidement, faut-il encore que les informations soient claires. Le « communiquer plus » doit aussi s'ouvrir au « communiquer mieux », entendons, de façon compréhensible.

De fait, Michelin est une des entreprises les mieux évaluées dans le domaine de la RSE et communique largement à ce sujet. Elle met en valeur informations financières, gouvernance d'entreprise, engagements en matière de respect de l'environnement et des hommes. Afin d'optimiser sa transparence, Michelin, évaluée depuis 2003 par des agences extérieures extra-financières, pour ses performances en RSE, indique clairement qu'elle figure dans les indices d'investissement socialement responsables (ISR) de référence, ce qui authentifie les résultats. Adhérent au Pacte Mondial de l'ONU, Michelin s'engage à soutenir et mettre en œuvre dix principes fondamentaux relatifs aux droits de l'homme, au droit du travail, à la protection de l'environnement et à la lutte contre la corruption. Les entreprises figurant dans les indices Euronext Vigeo (dont Michelin) ont obtenu les meilleures notes en termes de maîtrise des risques de responsabilité sociale et de contribution au développement durable.

## 5. Les limites : entre simulacre de transparence et transparence du simulacre ?

Alors que Michelin développe sa communication (publicité sur différents supports, journées portes ouvertes), celle-ci n'est forcément pas perçue comme « transparence » par tous.

Marc Martin (2010), à partir d'une étude sur la publicité Michelin, évoque le phénomène des paysans de Cochinchine ou encore le colonialisme. Il met en garde face à la présentation de l'information faite par l'entreprise qui ne s'attarde que sur des éléments favorables à l'image de l'entreprise. Aussi la condition des paysans dans les plantations d'hévéas n'est-elle pas évoquée. Ces arguments seront repris par certains syndicats.

Plus récemment l'implantation d'une usine en Inde (2010) a suscité de nombreux commentaires face à la présentation faite par Michelin. Des organisations françaises et indiennes ont saisi l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), pour viol des droits des Intouchables, alors qu'« [...] il y a en fait une incroyable adhésion des gens autour de l'usine. Alors, non, il ne me semble pas que nous ayons généré des dégâts économiques et sociaux... » J-D. Sénard cité par P. de Jacquilot (2014). Le PCN (Point de Contact National) du gouvernement français apprécie la collaboration de Michelin qui fait preuve de transparence et de volonté de dialogue alors que les organisations plaignantes relèvent de graves manquements.

## Conclusion

Sans faire le procès du secret contre la transparence, nous avons montré comment une entreprise, de notoriété mondiale, inscrite dans le patrimoine culturel français, organise, gère sa communication.

L'entreprise du secret s'ouvre aux tendances de besoin d'information, correspondant aux obligations légales mais aussi aux aspirations « vertueuses » ou à un retour au Sens de la société. Elle a dès l'origine compris l'importance de la communication et l'adapte. Elle reste libre du choix des informations qu'elle transmet, soignant ainsi son image.

L'analyse aura mobilisé des concepts narratifs, esthétiques, sémiotiques et symboliques qui font de la marque un signifiant diégétique.

La transparence n'autorise pas à tout dire, à tout le monde car la transparence totale fragilise l'entreprise. Toute entreprise, dont l'innovation est ligne de force comme Michelin, doit se protéger notamment quand elle se positionne à long terme sur un marché concurrentiel, en conservant une part de secret ou d'opacité.

Forme de médiation, la transparence doit être adaptée au récepteur, en fonction de la thématique et du support de diffusion. Le « parler vrai » ne s'oppose pas en réalité au mensonge, mais au discours permettant de se montrer tel qu'on est. Il peut donc y avoir des zones d'ombre, signifiant qu'on ne divulgue pas tout. Il est nécessaire d'harmoniser les communications sur les différents supports avec rigueur pour diffuser une masse d'information cohérente et sans ambiguïté.

Concept difficile à mettre en pratique de façon continue, variable d'une culture à une autre, la transparence entraîne des dérives comme le *carpet bombing* (fait de noyer l'information sans donner les clés pour la décrypter), relevé par l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociale des entreprises), T. Libaert (2013a). Foisonnement, dispersion des informations noient les récepteurs qui manquent d'analyse, de distance. La transparence affichée devient alors source d'opacité cachée mais bien réelle. Cette obscure clarté ne nous vient plus des étoiles, l'oxymore classique, elle est largement revisitée.

Secret et transparence sont en tension, entre contrainte et séduction, jeu subtil d'un équilibre mis en scène. La transparence, nouveau rite, nouvelle forme de religiosité et de ré-enchantement de la communication par la communication, associe communication de la transparence et transparence de la communication.

En se donnant à voir à tout prix, la transparence « est une esthétique avant d'être une éthique, ce qu'on voudrait qu'elle soit » (Desprez, 2013, p.79) ce qui correspond globalement aussi à l'esthétisation globale du monde, comme le notent G. Lipovetsky et J. Serroy (2013).

Longtemps considérée comme l'archétype de l'entreprise du secret, Michelin pourrait laisser sa place à Apple (Lashimsky, 2012), société hyper-médiatisée et en réalité la plus opaque. Très peu d'informations filtrent sur ce qui se passe à l'intérieur de ses murs, comme le souligne d'ailleurs le message « *I visited the Apple Campus, but that's all I'm allowed to say* », sur certains supports, ironie ou vérité déguisée ? Le nouveau siège prévu pour 2015, tout de béton et de verre, un jardin à l'intérieur, nous rappelle ...l'entreprise Michelin.



## Bibliographie

Boëffard Charlotte, *L'entreprise du secret : mythe ou réalité ?* janvier 2008, Inteleco67, [En ligne]. Disponible sur :

<http://inteleco67.iroise.fr/news/101-glu/98-lentreprise-du-secret-mythe-ou-realite-?>, consulté le 5 avril 2013.

Boutaud Jean-Jacques, « La communication transparente ». In : *Quaderni*, 2003, n°52. Secret et pouvoir : les faux semblants de la transparence.

Boutaud Jean-Jacques, *Transparence et communication*, Paris, L'Harmattan, 2005.

Callebaut Vincent, *Chrysalis Campus RDI, Clermont-Ferrand 2007*, Callebaut Vincent Architecture. [En ligne]. Disponible sur :

<http://vincent.callebaut.org/page1-img-michelin.html>, consulté le 30 juin 2013.

Chabert Patrick « Michelin, le grand secret », *Les Échos*, 13 janvier 1998, [En ligne]. Disponible sur :

[http://www.lesechos.fr/13/01/1998/LesEchos/17562-132-ECH\\_michelin---le-grand-secret-un-nouveau-procede-pourrait-revolutionner-l-industrie-du-pneu.htm](http://www.lesechos.fr/13/01/1998/LesEchos/17562-132-ECH_michelin---le-grand-secret-un-nouveau-procede-pourrait-revolutionner-l-industrie-du-pneu.htm), consulté Le 5 avril 2013.

Dasque Emmanuelle « Quand la pub panse l'image. Perrier, McDO et plus récemment Michelin : en période de crise, les marques affûtent leur communication, *Libération*, 15 février 2002, [En ligne]. Disponible sur :

<http://www.liberation.fr/medias/0101325068-quand-la-pub-panse-l-image-perrier-mcdo-et-plus-recemment-michelin-en-periode-de-crise-les-marques-affutent-leur-communication>,

consulté le 18 avril 2013.

Desprez Pierre-Louis, « On nous cache tout », L'opacité de la transparence, *Thank*, 2013, p. 76-79.

Direction Groupe Michelin *Performance et Responsabilité Michelin 2002-2012 Notre meilleure façon d'avancer*, 2012, [En ligne]. Disponible sur :

<http://www.michelin.com/corporate/FR/content/.../Bilan-PRM-2012.pdf>.

Direction Groupe Michelin, *Rapport d'activités et de développement durable*, 2010, [En ligne].

Disponible sur :

<http://www.michelin.com/corporate/FR/legroupe/...durable/documents>.

[http://www.aventure-michelin.com/MFP\\_DP\\_Aventure\\_OK.pdf](http://www.aventure-michelin.com/MFP_DP_Aventure_OK.pdf), consulté le 24/04/2011.

Donnet Pierre-Antoine, *La saga Michelin*, Paris, Seuil, 2008.

Ethicity, Tagato et l'Institut de la qualité de l'expression : *Tendances éditoriales, linguistiques et graphiques du reporting développement durable 2006 du CAC 40*, Conférence débat, 10 octobre 2007. [En ligne]. Disponible sur :

<http://www.epi.univparis1.fr/.../com.univ.collaboratif.utils.LectureFichiergw>

Jacquelot (de) Patrick « Jean-Dominique Senard : La demande de pneus sera absolument considérable en Inde ces prochaines années », *Enjeux Les Echos*, Décembre-janvier 2014. [En ligne]. Disponible sur :

[http://www.lesechos.fr/04/12/2013/lesechos.fr/0203132975589\\_jean-dominique-senard---la-demande-de-pneus-sera-absolument-considerable-en-inde-ces-prochaines-annees.htm](http://www.lesechos.fr/04/12/2013/lesechos.fr/0203132975589_jean-dominique-senard---la-demande-de-pneus-sera-absolument-considerable-en-inde-ces-prochaines-annees.htm)

Jemain Alain, *Michelin, un siècle de secrets*, Calmann-Lévy, 1982.

Kessler Denis, « L'entreprise entre transparence et secret ». *Pouvoirs*2/2001 (n°97), p. 33-46. [En ligne]. Disponible sur : [www.cairn.info/revue-pouvoirs-2001-2-page33.htm](http://www.cairn.info/revue-pouvoirs-2001-2-page33.htm), consulté le 9 février 2013.

Lashimsky, Adam *Les coulisses de l'entreprise la plus secrète du monde*, Ed. Dunod, Hors coll. 2012.

Libaert Thierry, *La transparence en trompe l'œil*, Ed. Descartes & Cie, Paris, 2003, p. 6-23.

Libaert Thierry, « Cet obscur besoin de clarté », *L'opacité de la transparence*, Thank, 2013a, p. 38-41.

Libaert Thierry, « La communication sur des sujets sensibles. Principes et méthodes », *OIC*, juin 2013b. [En ligne]. Disponible sur :

<http://www.communication-sensible.com/download/communication-sujets-sensibles-2013.pdf>, consulté le 10 juillet 2013.

Lipovetsky Gilles, Serroy Jean, *L'esthétisation du monde. Vivre à l'âge du capitalisme artiste*, Ed. Gallimard, 2013.

Martin Marc, *La publicité de Michelin de la fin du 19<sup>ème</sup> aux années 30*, 2010 [En ligne]. Disponible sur :

[http://www3.acclermont.fr/etabliss/blaise-pascal63anciens/index\\_fichiers/nos\\_conferences\\_fichiers/martin\\_2.htm](http://www3.acclermont.fr/etabliss/blaise-pascal63anciens/index_fichiers/nos_conferences_fichiers/martin_2.htm), consulté le 23 mars 2013.

Massis Thierry « La transparence et le secret » *Etudes* 6/2001 (Tome 394, p. 751-761). [En ligne]. Disponible sur : <http://www.cairn.info/revue-etudes-2001-6-page-751.htm>, consulté le 13 février 2013.

Ollivier-Yaniv Caroline. Avant propos. In : *Quaderni*. N.52, Automne 2003. Secret et pouvoir : les faux semblants de la transparence, p. 39-41.

Parizot Anne « Bibendum semper vivat », *Entreprise et sacré*. Paris : Hermès-Lavoisier, 2012, p. 443-482.

Rochebonne (de) Amaury « Vers plus de transparence » in *Stratégies* n°1471, 04/10/2007. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.strategies.fr/emploi-formation/management/r46037W/2-6-4193/vers-plus-de-transparence.html>, consulté le 26 juin 2013.

Stomboli Laurent *L'impossible éthique des entreprises. Réflexions sur une utopie moderne*, sous la direction d'A. Boyer, Paris, Ed. D'Organisation, 2002, p. 1-15.