

# HISTOIRE D'HISTOIRES

*Saison II*

« Si les écrivains sont des êtres aussi fragiles, Marcus, c'est parce qu'ils peuvent connaître deux sortes de peines sentimentales, soit deux fois plus que les êtres humains normaux : les chagrins d'amour et les chagrins de livre. Écrire un livre, c'est comme aimer quelqu'un : ça peut devenir très douloureux. »

Joël Dicker, *La vérité sur l'affaire Harry Quebert*, roman, Éditions de Fallois/L'âge d'Homme, p. 133

La vieillesse apporte un avantage considérable : celui d'avoir de nombreuses pages de vie à feuilleter, à défaut de pouvoir en écrire beaucoup d'autres. Cette Saison II, je n'imaginai pas qu'elle puisse voir le jour, pensant avoir déjà donné. Mais la mystérieuse relation que chacun entretient avec le temps est du même ordre que celle qui existe avec l'espace. La distance parcourue est d'autant rétrécie qu'elle est éloignée et celle qui est à venir est enflée par le sentiment d'inconnu. Pourtant, l'aventure m'avait bien semblé terminée au début des années 2000. Non pas mon aventure personnelle, bien que... Il s'agit plutôt de celle que j'avais vécue comme la plus exaltante de ma vie active : le projet d'histoire de Michelin.

Tout ce qui touche à cette Maison respire l'exceptionnel, le mystère, l'imprévu, avec une prédilection pour les antinomies : audace et conservatisme, épopée et tragédie, orgueil et humilité, dogmatisme et empirisme, ainsi que des résurgences périodiques de tragédie grecque. Par contrecoup, ma vie d'observateur successivement immergé, puis exclu, puis replongé, pour en être à nouveau relégué, en a été fortement marquée pendant un nombre d'années dont la somme m'étonne encore : près de vingt ans, à l'exclusion d'une période d'approche qui elle-même s'est étalée sur douze ans (1984-1996). Record à battre.

Ce sera sans doute mon dernier combat, à moi qui ai horreur des conflits. Mais surtout, aurais-je pu croire qu'un jour Michelin deviendrait mon adversaire, un adversaire dont l'attitude indéchiffrable et le comportement incompréhensible à mon égard auraient à la longue fini par épuiser toutes mes réserves d'admiration, de sympathie et de bonne volonté ?

1999 a été suivie d'un court rebondissement, l'année d'après. L'épisode m'a d'abord fait bondir de joie jusqu'au moment où, à nouveau, et sans plus d'explication, l'affaire se termine sans que soit prononcé le mot « fin ». Michelin me demandait de travailler à une adaptation de mon texte destinée à la Chine. Dans quel but ? Probablement de répondre aux préoccupations du gouvernement chinois dont l'objectif était d'ouvrir les entreprises à l'idée d'atteindre une dimension mondiale en faisant appel à l'expérience des grands groupes internationaux existants (politique du « go out »). L'appel de Patrick Oliva début 2000 me présentant cet enjeu me remplit de bonheur. Le projet consiste à reprendre l'intégralité de mon texte en l'aménageant pour qu'il puisse rentrer dans les standards de la collection en cours de

constitution et dont certains titres ont déjà paru. Il s'agit de raccourcir drastiquement les parties les plus anciennes de l'ouvrage et d'opérer une révision critique de l'ensemble pour en rendre compréhensibles les particularités par des lecteurs asiatiques. Exercice difficile consistant à imaginer en permanence où se situent les lignes de fracture culturelle les plus marquantes entre nos deux pays et comment les surmonter. Un processus de révision à distance du texte par des Français résidants en Chine est imaginé, permettant de prévoir une mise à niveau du manuscrit par paliers.

Ce travail terminé, le rêve fut de courte durée. Un silence abyssal suivit la dernière version, tant remaniée de cet ouvrage, dont chaque ligne concernant l'histoire des relations de Michelin avec la Chine avait été l'objet d'un examen d'autant plus attentif que les risques d'erreurs et de malentendus étaient multiples et importants.

Il y eut ensuite les innombrables appels téléphoniques restés sans suite, les lettres successives écrites à François Michelin pour lui demander des nouvelles de mon manuscrit, toutes restées sans réponse. Comme si plus rien ne devait subsister, comme si rien ne s'était passé, comme si tous ces courriers ne méritaient même pas le moindre accusé réception qui aurait pu signifier – qui sait ? – la reconnaissance de ma propre existence. Seule once d'humanité, dans ce désert minéral, un mot entendu un jour au téléphone, échappé furtivement de la bouche d'une assistante du Gérant : « Cela doit être dur à vivre pour vous, Monsieur de la Broise... ». Merci, madame Souchal. J'espère qu'un jour, vous lirez ces lignes.

Quelle obsession du secret, peut conduire à de tels comportements ?

Seules, quelques rumeurs me parviennent à distance de temps à autre, mais tellement filtrées, tellement estompées, qu'il me faut faire appel à toute mon intuition pour pouvoir les interpréter. Je crois pouvoir en déduire que c'était Edouard Michelin le vrai demandeur de ce projet d'Histoire, et que son père ne lui avait cédé qu'à contrecœur. Aussi, par leur brutalité inattendue mais opportune, les événements médiatiques de septembre 1999 avaient fourni l'occasion rêvée de tout arrêter. La décision du « Patron » aurait été sans appel. Son fils Edouard avait d'autres enjeux, plus stratégiques, à défendre. Mais pourquoi ne pas se donner la peine d'en informer l'auteur du manuscrit plutôt que de le laisser indéfiniment dans l'incertitude ? Pour le punir d'avoir osé entreprendre un tel projet ? Les incertitudes sont comme les peurs : elles engendrent des phantasmes. Je n'en suis certainement pas exempt. Et, en passant, les années ne les ont pas dissipées. Elles les ont renforcées.

Ce qui suit relève plus du journal que d'un récit historique qui aurait nécessité de ma part un recul ou un détachement que la situation ne me permet pas. Je suis trop concerné.

**2000-2006**

### **De l'espoir au drame**

Michelin m'obsède. Michelin occupe toutes mes pensées, absorbe toute mon énergie. Michelin se dresse comme un sequoia géant qui cache la forêt de mes autres affaires, de mes autres activités, de mes autres soucis. J'ai le sentiment d'avoir franchi tous les obstacles, d'être allé jusqu'au bout du chemin menant au Graal pour me retrouver finalement au fond d'une impasse. Sentiment confirmé par l'affaire de la « version chinoise » après avoir en vain relevé le défi de sa réalisation en moins de six mois. L'ultime validation demandée au Patron par son entourage est restée en attente. Sans réponse. Rien de pire que ce silence.

Pourtant, le temps m'a déclaré la guerre. Que dois-je comprendre à mon état de santé, aux petites interventions chirurgicales successives auxquelles je dois me soumettre, à l'attitude peu rassurante de mon médecin ? Cette alerte arrive au plus mauvais moment, alors que j'ai besoin de toutes mes forces pour relancer mes activités, prendre de nouveaux contacts, réactiver une clientèle qui se dérobe, faire face à d'innombrables problèmes financiers et administratifs. Et que dire de ma famille qui ne m'a pas vu souvent au cours de ces dernières années, de nos enfants qui achèvent leur adolescence ?

Concernant Michelin, je crois alors utile de prendre des dispositions de sauvegarde de cette histoire qui risque de demeurer indéfiniment inédite. Dispositions pour transférer à d'autres la responsabilité de conservation et d'exploitation de mon manuscrit, au cas où...

La famille des fondateurs est assez nombreuse pour que le hasard fasse que j'aie pu rencontrer autrefois certains de ses membres. C'est le cas de MM avec qui je reprends contact sans tarder et, le 17 janvier 2001, après avoir défini avec elle dans un premier temps les modalités de leur conservation, je lui remets les disquettes contenant les fichiers de mon ouvrage. Deux pour le manuscrit lui-même : le texte courant et ses annexes, et une autre répertoriant l'inventaire de mes dossiers rédactionnels transférés à Clermont. Comprenant ma démarche, elle a accepté d'en être la dépositaire et, en fonction des événements qui pourraient se produire, prendre les décisions adéquates avec les siens. Edouard – qui vient d'être mis en difficulté au cours de l'émission télévisée « Capital » sur M6 trois jours auparavant - fait partie de ceux avec

lesquels elle se sent proche. Je me sens rasséréiné comme quelqu'un qui, se sachant fragilisé, vient de prendre ses dispositions testamentaires.

Du côté de Clermont, c'est la douche écossaise. Le 13 février, je reçois un appel téléphonique inattendu pour me demander ma collaboration urgente à un projet de couverture pour la « version chinoise ». Echange de fax. Puis, plus rien. Le 28, j'écris une lettre à François Michelin pour lui demander une nouvelle fois des nouvelles et la dépose par sécurité avenue de Breteuil, sans toutefois me faire d'illusion sur la possibilité d'une réponse. Par bribes, mes contacts locaux aussi désarçonnés que moi semble-t-il me relatent leurs interventions auprès du Patron, certaines d'ailleurs à la demande d'Edouard. Puis un silence abyssal s'établit, à peine troublé par la sortie du film « Paroles de Bibs » de Jocelyne Lemaire-Darnaud que je vais voir le 30 novembre, assez surpris par sa violence polémique et le rôle qu'y tient Ivan Levaï. Il avait pourtant été choisi par François Michelin pour écrire son best seller « Et Pourquoi pas ? ». Mais les audaces de casting comportent des risques.

L'année s'achève le 21 décembre sur une longue carte de vœux d'un membre de la vieille garde qui m'écrit fidèlement tous les ans. Il est confiant dans la volonté et la capacité d'Edouard de relancer le projet. L'espoir fait vivre et j'en ai besoin. Que le Ciel l'entende... Mais l'espérance qu'un jour l'histoire de la Maison puisse être publiée s'amenuise.

2002

Illusions et déceptions

Le 28 février, j'écris rituellement une nouvelle lettre à François Michelin qui reste tout aussi rituellement sans réponse. Le contraire m'aurait surpris, mais que faire d'autre ? Au mois de mai, a lieu la passation de pouvoirs entre le père et le fils mettant fin à une cogérance datant de juin 1999. Edouard devient officiellement le seul patron de la Maison, mais parmi les sujets conflictuels qui se lèvent entre père et fils, mon manuscrit ne figure pas parmi les plus stratégiques. Edouard ne se bat plus sur ce terrain, me confie ses contacts avec une certaine tristesse – même une maison comme Michelin n'est pas absolument étanche – et, malgré ma volonté de ne pas laisser tomber, je sens un peu le sol se dérober sous mes pieds. L'année s'achève et plus rien ne se passe. En 2003 non plus.

Encore deux années de perdues.

2004 et 2005

Illusions et déceptions (suite)

Le temps n'efface pas tout. Michelin continue à m'obséder. Aucun événement particulier ne m'incite à une reprise de contact, si ce n'est l'enlisement du projet que je sais toujours soutenu de l'intérieur par ceux qui y ont collaboré avec tant de ferveur. Le 16 février, je formule une demande qui reste sans suite de rencontrer Edouard Michelin à Clermont ou à Paris. Puis le 6 avril, son assistante me propose au téléphone de le voir le 4 mai à Paris, mais le 27 elle m'annonce que le rendez-vous n'aura pas lieu. J'ignore que ma dernière chance de revoir et de parler de l'ouvrage avec le fils de François Michelin vient de passer. Un proche collaborateur de la gérance nouvellement chargé des questions de communication est chargé de prendre date avec moi pour s'y substituer. Il m'invite aimablement à déjeuner avec lui en juillet dans un restaurant à la mode des Champs Elysées, le Flora Danica, où nous faisons connaissance. Commence alors un jeu de dupes dont je n'ai jamais vraiment su sur le moment s'il était délibéré ou non, quoiqu'en octobre, je note dans mon journal « Il a pour consigne de me balader, c'est sûr ». Mais dans quel but ? Il va me proposer successivement en février 2005 de participer aux fêtes prévues pour le centenaire de la filiale anglaise, Michelin UK, d'écrire des articles historiques à publier en interne dans Bib Magazine, de participer à des réunions thématiques. Il s'agirait de créer en quelque sorte une ouverture progressive à l'idée de publier mon ouvrage. Pourquoi pas ? Soulignant qu'il a l'écoute de François Michelin, j'en déduis qu'il a au moins son acquiescement. Je m'épuise donc un temps à répondre par écrit à chacune de ses propositions, imaginant scénarios et contenus, persuadé que je n'ai rien à perdre à rentrer dans le jeu. Les mois s'écoulent, l'année se passe sans la moindre concrétisation, mais ma naïveté demeure encore assez intacte.

2006

Le drame

Sur le moment, je pense à une erreur de transmission. Comment le jeune et dynamique Edouard Michelin pouvait-il mourir aussi brutalement ? Mais, annoncée dès le vendredi 26 mai et confirmée pendant le week-end, l'évidence bouleverse partout où elle se répand. A l'intérieur du groupe d'abord dont plus de 70% des salariés travaillent hors de France. A l'extérieur aussi, tant l'image du nouveau Patron avait su attirer les sympathies malgré les coups de griffes idéologiques de certains médias. Ce choc émotionnel est largement partagé par le quotidien *La Montagne* dont, venu assister le 31 aux obsèques à Clermont-Ferrand,

j'achète en arrivant un exemplaire à la gare. En page de couverture, le journal a fait figurer un grand Bibendum en larmes sous le titre « L'adieu ». Pierre Croisille est venu me chercher à la gare pour m'emmener déjeuner chez lui. Une place m'a été réservée sous le chapiteau VIP, tente dressée sur le parvis de la cathédrale pour assister à la retransmission en direct de la cérémonie sur un écran géant. J'y monte dès le repas terminé. Dehors, il fait un froid aussi vif qu'inattendu si près du mois de juin et un flot continu de piétons emmitouflés converge silencieusement en grim pant les rues étroites de la vieille ville vers les deux flèches qui la dominant. Beaucoup pleurent. Après la cérémonie, je ne m'attarde pas. Je me rends à pied à la gare. Le cœur serré, je songe dans le train du retour à Paris qu'il est fort peu probable que je revienne. Mais comment faire le deuil de tout cela ?

Plus tard, *Le Monde* des 2 et 3 juillet publiera un article d'une dizaine de pages sur l'histoire de Michelin. Je n'ai pas le courage de les lire.

Le 26 mai, Michel Rollier qui était co-gérant avec Edouard, est devenu inéluctablement le nouveau patron de la Manufacture. La charge lui est tombée dessus. Il ne s'est pas dérobé. C'est un homme de devoir. Il est membre de la famille.

En novembre, je mets « Histoire d'histoires » en ligne sur mon site en considérant un peu ce texte comme une conclusion. Plus tard, je serai surpris par les statistiques de consultation de ce fichier et encore plus d'apprendre sur Internet que les bibliothèques de Clermont communauté l'avaient inscrit dans leurs listes d'ouvrages. Il y a donc des lecteurs pour ce petit manuscrit qui ne pouvait intéresser aucun éditeur.

## **Internet**

Il m'est impossible de continuer ce récit sans parler un peu d'Internet et de la façon dont ce nouveau mode de communiquer – ce nouveau mode de vie – a impacté mon travail entre 1984 et 2016. S'y sont ajoutés d'une manière plus générale les bouleversements techniques apportés par l'informatique et plus généralement l'électronique. Au milieu des années 1980, j'ai rédigé Pont-à-Mousson au stylo, recopié à la machine à écrire, puis inséré dans les feuillets avec des ciseaux et du scotch quelques photos N/B avec l'aide de l'éditeur avant que le tout soit transmis par ses soins à l'imprimeur. L'arrivée des premiers McIntosh, de leurs gros écrans cathodiques et des bruyantes imprimantes à aiguilles commence à apporter un peu de confort à l'écriture, sans pour autant bouleverser encore celle-ci. Le progrès est déjà plus sensible quand s'ouvrent pour moi les chantiers du Schneider et du Générale des Eaux/Vivendi. A la possibilité d'écrire les textes dans n'importe quel ordre, à tout moment, et de les travailler, de les transformer, de les stocker, les dupliquer, les transmettre, s'ajoutent



celle de constituer des tableaux chronologiques que des programmes de tri permettent d'ordonner sans délai en fonction des dernières données récoltées. Et même de les classer par type de source ou n'importe quel autre paramètre décidé à l'avance. De rechercher un nom partout où il se trouve, de faire des premiers contrôles d'orthographe et de grammaire. Un premier pas important en résulte dans le changement de mes méthodes de travail, mais il est surtout sensible en aval, dans la phase rédactionnelle. C'est-à-dire quand il n'y a plus qu'à exprimer un contenu mis en perspective et décanté de la manière la plus claire possible.

En amont, c'est autre chose.

L'importance d'un événement et sa signification même sont largement fonction des conséquences qu'il a entraînées et c'est en quoi l'histoire diverge de l'actualité, parfois même l'ignore complètement. Elle est pourtant son premier fil conducteur à travers la chronologie. Celle-ci est livrée de manière certaine par les documents sociaux des sociétés : rapports du conseil d'administration, du conseil de surveillance, de l'assemblée générale annuelle. Tous sont légalement obligatoires et soumis à dépôt à l'exception des procès-verbaux du conseil de surveillance d'une société en commandite, véritable journal de bord d'une valeur historique inestimable. Ils ont donc une fiabilité temporelle certaine, ainsi qu'une crédibilité absolue sur un certain nombre d'éléments factuels et chiffrés notamment : nomination et départ des dirigeants, chiffres d'affaires, décisions de travaux, etc. Concernant Michelin, l'accès à ces fabuleux registres, rédigés à la plume de 1832 jusqu'à la seconde guerre mondiale, ont constitué un premier fil d'Ariane à utiliser pour effectuer les recherches permettant de constituer les dossiers rédactionnels. Fil d'Ariane temporel, mais spatial aussi dans au moins deux sens : géographique, Michelin étant très vite devenue internationale, et physique, le groupe étant constitué d'entités – certes moins nombreuses que d'autres, comme Schneider ou Vivendi, fédérant plusieurs centaines de sociétés – mais entre lesquelles il faut faire très vite un choix sous peine de se perdre. Or tout choix contient une part d'arbitraire.

Il faut néanmoins aller vite, dans le cadre d'un planning de réalisation qui m'engage tant en termes de moyens que de résultats et mon expérience d'organisateur m'a servi à réfléchir dès le départ à l'identification des tâches, leur ordonnancement et leurs enchaînements. Au cours des deux ou trois années qu'ont duré chacun mes plus gros chantiers (Schneider, Vivendi, Michelin) mes clients ont eu une parfaite lisibilité sur leur avancement, lisibilité contrôlée par un comité de pilotage constitué à cet effet. Pouvoir disposer le plus tôt possible d'une vision globale de l'histoire, définir et organiser en conséquence le périmètre des recherches est une condition majeure du succès. Mais dans ce domaine, à la fin des années 1990, Internet n'est encore que d'un faible secours. C'est sur place, la plupart du temps, qu'il faut aller collecter et

dépouiller l'information. Qu'elle soit écrite : documents sociaux, archives de l'entreprise, coupures de presse, revues, bibliographie même. Ou bien orale : interviews, réunions techniques.

Pour prendre un exemple concret tiré du contexte Michelin, ce n'est qu'au cours d'un déplacement aux Etats-Unis en 1997 que j'ai pu trouver un ouvrage de référence sur l'histoire de BF Goodrich devenue filiale de Michelin, repéré sur place par l'ordinateur de l'université d'Akron (Ohio), et acquis immédiatement en librairie pour l'emporter à Paris. Quelques années après, les moteurs de recherche et la numérisation des ouvrages rendront obsolètes de telles approches. Mais en attendant, il faut d'autres moyens, qui renchérissent considérablement les coûts et étirent les délais.

Le travail classique des chargés de recherche porte essentiellement sur ces collationnements et en partie sur leur synthèse. Pour y faire face, je salue à plein temps une, puis deux jeunes diplômées, l'une en histoire, l'autre en Droit. Elles vont dans les bibliothèques publiques ou privées, des sièges de périodiques ou de quotidiens, ou dans des organismes spécialisés comme le CNAM. Sur deux chantiers : Schneider et Vivendi, j'ajoute même des collaborateurs de Public Histoire en sous-traitance. Tout ce travail préparatoire aboutit à la constitution de dossiers rédactionnels facilement traçables et organisés en fonction du plan de l'ouvrage qui se dessine progressivement. Il permet ainsi à tout moment des référencements, modifications ou changements rapides. En revanche, sur le chantier Michelin, les contraintes de confidentialité sont telles que j'exclus d'emblée toute sous-traitance. De plus, seule mon assistante est habilitée à traiter ce qui concerne la Maison de Clermont. Cantonnée au back office, elle ne m'accompagnera nulle part chez le client, que ce soit pour les dépouillements d'archives, les interviews, ou même les réunions. J'irai toujours seul, en France ou bien à l'étranger, parfois guidé par Jean Laporte.

Internet va complètement atomiser recherches, dépouillement, et collationnement de l'information de base, réduisant dans des proportions incommensurables cette masse de travail, la sécurisant aussi grâce à tous les recoupements possibles et permettant son traitement rapide pour constituer les dossiers. Cela tombe bien, car avec la fermeture de mes bureaux et le licenciement de ma petite équipe, je ne dispose plus de structure au cas où...

Internet ne change cependant pas la donne en ce qui concerne les interviews, mais je les ai presque toujours faites seul, car contrairement à l'écrit, s'ils comportent rarement de l'information totalement fiable, leur contenu est riche pour restituer un contexte humain ou des commentaires dont l'interprétation est souvent liée à leur ton.

Dans cette phase d'attente – ou de transition, je ne sais pas – Internet va me réserver toutefois d'autres surprises. Agréables pour la plupart. D'abord, les statistiques de fréquentation de mon site professionnel resté ouvert témoignent d'un petit intérêt régulier des internautes. Certains me contactent parfois. En dehors d' « Histoire d'histoires » qui a un flux de visites assez stable, un autre fichier est accessible à la lecture, celui de l'histoire de la SUDAC. Faute d'avoir pu le publier à l'époque en raison de son rachat, la société m'avait autorisé sa mise en ligne. J'ignore de combien de lectures il a pu être l'objet depuis, mais fin 2007, une chercheuse italienne, Marisa Addomine, spécialiste des horloges pneumatiques, vient m'interviewer à Paris et m'enverra gentiment quelque temps après l'article qu'elle aura rédigé dans une revue spécialisée. Et des journalistes, ou divers auteurs, se référeront à cette étrange histoire, souvent en me le signalant. Bien plus tard, en 2015, la SUDAC m'annoncera contre toute attente sa décision de publier mon ouvrage, me procurant ainsi un vif plaisir. Curieux destin que l'histoire de cette entreprise atypique et dont l'originalité est unique au monde. Surtout, en surfant parfois sur Internet, je suis surpris par le nombre de « résultats » qui émergent, fruits d'une activité qui m'échappe totalement, je veux dire dont je n'ai que très rarement connaissance. Paradoxalement, ils concernent surtout des ouvrages publiés, dont les fichiers sont absents de mon site, où ne figure que leur référence. C'est le cas de mon premier livre, Pont-à-Mousson, cité par des auteurs écrivant surtout dans le domaine de la sidérurgie ou des industries lorraines. C'est le cas de « Schneider, l'histoire en force », dont les milliers d'extraits ou de citations dans un grand nombre de langues y compris asiatiques, ne cessent de m'étonner, n'ayant eu connaissance d'aucune traduction officielle dont de toute façon j'avais cédé d'avance tous les droits au groupe. Mais ce succès me réjouit. Le 27 novembre, j'informe par mail une trentaine de personnes de la mise en ligne du premier fichier d' « Histoire d'histoires » sur mon site.

## **2007 à 2010**

### **Aux limites de l'abus, si elles existent**

2007

Le mardi 20 février, un responsable de la communication de Michelin m'annonce avoir diffusé mon manuscrit à un certain nombre de cadres. Les réactions sont intéressées. Il imagine une stratégie de petits pas consistant à ma faire intervenir à l'occasion d'événements liés à des faits historiques. Serais-je disponible pour de telles opérations ? Cependant, son

contact permanent avec François Michelin dont il se prévaut me fait craindre avec raison qu'une fois de plus il ne se passe rien. Ce qui sera le cas.

En octobre, Internet, sur lequel j'ai tout le loisir de surfer, va être à l'origine d'une situation à laquelle je ne m'attendais vraiment pas. Depuis quelque temps déjà, les mots « histoire » associés à « Michelin » conduisent les moteurs de recherche à faire remonter certaines références qui m'intriguent : articles ou conférences de chercheurs français ou étrangers, journalistes spécialisés, étudiants, etc. En effet, plusieurs d'entre elles commencent à mentionner sans indication de source précise des éléments historiques dont il était quasi certain que j'étais le seul à les connaître. J'en suis troublé, car vu leur présentation, ils ne pouvaient même pas être tirés exclusivement de mon manuscrit, - de toutes façons censé peu diffusé - mais de mes dossiers rédactionnels eux-mêmes qu'au moment de la fermeture de mes bureaux j'avais donnés à Michelin après classement, inventaire, rangement et transport dans 54 cartons d'archives numérotés et répertoriés. A la suite de leur transfert spécial à Clermont Ferrand par les soins de mon client, j'avais personnellement veillé à leur entreposage sur place après vérification des listes et confié très sereinement et en totale confiance leur conservation dans une armoire dédiée au service concerné en soulignant leur caractère confidentiel et sensible. S'ajoutant à ces précautions, la traditionnelle culture du secret de Michelin demeurait encore pour moi la meilleure garantie.

Mais le 3 octobre, le doute n'est plus permis. Une doctorante, Francesca Tesi, a l'honnêteté de me citer nommément en source d'un exposé écrit qu'elle fait sur Milltown, la première usine de Michelin aux USA construite en 1907. Elle mentionne curieusement comme référence « Patrimoine Michelin, Tristan de la Broise, Private document ». A la suite de ma demande, j'apprends avec effarement que Francesca Tesi, comme d'autres chercheurs avant et après elle avait eu accès sans contrôle ni limite de temps à tous mes dossiers rédactionnels. J'en alerte aussitôt par mail la gérance, c'est à dire Michel Rollier. Je ne me sens pas seulement trahi et floué, - Michelin jouant à sa guise d'engagements de confidentialité que la société m'impose unilatéralement, - mais aussi rescapé du piège éventuel qu'aurait constitué la diffusion d'informations sensibles contenues dans ces dossiers et que j'étais le seul à connaître. Que se serait-il passé alors ? Il m'aurait été impossible de prouver ma bonne foi, personne ne pouvant soupçonner un tel laxisme. Mais le coup de grâce m'est donné par une réponse m'indiquant en substance que, s'agissant de « ses archives », Michelin pouvait en disposer comme elle le voulait. Vous avez été payé, vous n'avez plus qu'à vous taire. Après avoir donné l'alerte, je ne m'attendais pas forcément à des remerciements, mais je suis tout de même stupéfait par autant de cynisme.

Où sont passées les valeurs d'une entreprise pour laquelle j'avais une telle vénération ?

Plus rien de significatif ne se produit durant les deux années qui suivent, mais je suis touché par les marques de fidélité que me témoignent certains « Bibs » qui de loin en loin m'adressent un petit signe, ne serait-ce qu'une carte de vœux dont le dessin témoigne d'une vie toujours variée de l'icône de la Maison.

Ils n'ont pas oublié ces moments passionnants où ils m'ont aidé à reconstituer l'histoire.

## **2011 à 2016**

### **Fin de partie**

2011

Pourtant, c'est une année qui commence bien.

Vendredi 11 mars, je franchis pour la première fois depuis douze ans la grille d'entrée de l'immeuble de l'avenue de Breteuil où Philippe Legrez m'attend à 16h. J'ai eu la surprise d'un appel de sa part le 17 février. Michel Rollier, que je n'ai encore jamais rencontré, l'a chargé de me contacter. Un flot de souvenirs commence à me submerger en attendant que l'hôtesse de l'accueil m'appelle. Depuis les grands travaux de l'époque d'Édouard Michelin rien ne semble avoir changé dans l'aménagement qui reste encore au goût du jour, sans s'être démodé. Comme il l'a récemment annoncé à la presse, le gérant de la commandite a décidé de laisser sa place en 2012 à Jean-Dominique Senard, m'a expliqué Philippe Legrez au téléphone et c'est dans cet esprit qu'il désire renouer le dialogue. Accueil chaleureux d'un homme que je sens motivé par l'histoire d'une maison dans laquelle il est entré quelques années auparavant et où il exerce les fonctions de Directeur juridique du groupe. Responsabilité d'autant plus importante qu'elle inclut celles des directions juridiques locales et régionales d'un ensemble présent dans plus de quatre-vingt pays. Je n'éprouve aucune réticence à lui faire part de l'état d'esprit dans lequel m'ont mis ces années d'attente, de silence, d'ostracisme. Les années et les déconvenues m'ont rendu méfiant. Afin de ne pas assombrir le tableau, je m'efforce néanmoins de mettre un peu d'humour dans le récit. Entre nous, le courant passe. Il passe même bien. Cela suffira-t-il ? J'en doute quand même un peu.

En fait, il me faudra attendre encore plus de six mois pour connaître la suite. Six mois pendant lesquels je tente sans succès d'avoir des informations par divers canaux. Ce long silence m'intrigue d'autant plus que le délai évoqué laisse peu de place aux atermoiements. Que se passe-t-il ? C'est à nouveau la question récurrente que je ne cesse de me poser pendant tout le

temps de mes relations avec Michelin et qui redevient une mine à fantasmes. Puis le 21 septembre, c'est à nouveau Philippe Legrez qui m'appelle. La gérance a donné le feu vert. Nous prenons immédiatement date pour nous voir. Le rendez-vous a lieu le vendredi 7 octobre à 16h dans les nouveaux bureaux où Michelin vient de s'installer à Boulogne, abandonnant ceux de l'avenue de Breteuil. Cependant, tout se passe comme si, après m'avoir annoncé avec enthousiasme la reprise du projet quinze jours auparavant au téléphone, il s'était heurté à un nouvel obstacle. Lequel ? La machine commence à s'ébranler, mais j'ai la crainte de la voir s'arrêter sans préavis. Plus de huit mois se sont écoulés depuis son premier appel. Pourquoi tout ce temps perdu ? Il y a tant à faire pour rassembler les éléments qui me permettront de traiter la période 1996-2012, dans une vaste remise à jour et en perspective de mon dernier manuscrit...

Vendredi 7 novembre. Un colis contenant les rapports des assemblées générales annuelles de 1999 à 2010 vient de me parvenir. Je vais pouvoir commencer leur dépouillement sans tarder bien que rien n'ait été encore concrétisé avec Michelin qui apparemment s'habitue très bien à ma situation de collaborateur extérieur bénévole et zélé, trop heureux de s'immerger à nouveau dans l'histoire de la Maison. A quel jeu jouent-ils encore à Clermont ?

Dimanche 13 novembre. Décès de Cécile Michelin, la veuve d'Edouard, atteinte d'un cancer foudroyant. Je ne la connaissais pas personnellement, mais j'avais vu une émouvante vidéo d'elle postée sur YouTube et les témoignages émanant de relations communes que j'ai entendus par la suite ont été bouleversants. Echange de mails endeuillés avec MM. Que d'épreuves dans cette famille.

Jeudi 29 décembre. Je revois Philippe Legrez à 16h à Boulogne. Impression d'avancer, mais d'avancer lentement. Je n'arrive pas à identifier ce qui coince. Philippe Legrez semble le seul élément vraiment moteur du projet. Mais en raison de ses fonctions, il passe sa vie en avion et me téléphone le plus souvent d'aéroports juste avant d'embarquer. Il me paraît tout porter sur ses épaules. Que fait la Communication, dont il me parle parfois sur le ton le plus évasif possible, alors que son rôle devrait être assez central dans une opération de ce type ? D'ailleurs, comme d'habitude, je prévois la place de celle-ci dans la composition du petit comité de pilotage qu'il faudra constituer très vite. Alors, centre ou absente du débat, la Communication ? Mystère, mais je commence à avoir des soupçons bien que mon interlocuteur soit d'une discrétion absolue.

2012

Mardi 10 janvier. Des bribes d'information me parviennent de Clermont confirmant un enracinement du projet. Un déjeuner avec Michel Rollier est prévu pour le mois de mars. Les statistiques de fréquentation de mon site s'envolent.

Mais plus rien ne se passe. Le 17 février, je « célèbre » en solitaire le premier anniversaire de l'appel téléphonique de Philippe Legrez pour reprise de contact. Nous sommes toujours dans le stop and go, la douche écossaise, l'incertitude, et j'ai le moral qui joue au yo-yo. Quel est le bilan de cette année passée en tâtonnements ?

Vendredi 23 mars. Emotion de retrouver enfin la place des Carmes et tous ces nouveaux bâtiments achevés dans l'esprit d'ouverture et de transparence voulu par Edouard, jusqu'à la forêt d'hévéas derrière sa haute paroi vitrée donnant sur l'extérieur. Le bâtiment vétuste de « la gérance » transformé, la gérance elle-même s'est transportée plus loin. Heureusement. Bonheur d'un déjeuner au sommet avec Michel Rollier et Philippe Legrez autour d'une petite table ronde où nous nous asseyons tous les trois. Le Patron de Michelin a apporté mon manuscrit de 1999 d'où dépassent des post-it. Manifestement, il l'a lu et l'a apprécié. L'idée est toujours de publier un ouvrage d'une présentation assez proche de celle du Schneider.

Le projet aura toute sa dimension mondiale avec le soutien du Groupe. Le comité de pilotage va être constitué et nous nous réunirons fin mai. Dans le train du retour, je n'hésite pas à déranger à plusieurs reprises Philippe Legrez, lui-même en plein travail de son côté, pour valider les notes que j'ai prises et qui vont me servir de matériau pour la rédaction d'un mémo sur la stratégie et le planning envisagés. L'objectif étant la parution de l'ouvrage au premier trimestre 2014, il n'y a pas de temps à perdre. Le 26 mars, j'envoie ce mémo de quatre pages à Philippe Legrez résumant les points évoqués.

Et puis, plus rien.

Le 11 mai, à l'assemblée générale des actionnaires de Michelin, Michel Rollier est l'objet d'une émouvante ovation au moment du passage de pouvoirs à Jean-Dominique Senard. Qu'a-t-il laissé comme consignes à son successeur à propos de mon manuscrit ?

Le 31, je fais un aller-retour à Clermont Ferrand. J'y fais la connaissance de Stéphane Nicolas, qui a succédé à Didier Derbal et est en charge de la Fondation du Patrimoine Michelin, superbe bâtiment qui remplace avantageusement l'ancien musée, plus modeste, de la rue Montlosier. Il est temps que nous nous rencontrions pour parler iconographie et au passage vérifier avec lui la bonne conservation du fonds documentaire que j'avais constitué et dont il a la garde maintenant.

Je demeure sans nouvelles de la constitution du comité de pilotage, mais il semble qu'il se soit réuni sans moi puisqu'il me donne le feu vert pour une nouvelle version de l'ouvrage, m'annonce le 16 septembre un mail de Philippe Legrez me demandant de prendre contact avec Michel Rollier qui occupe maintenant la fonction de président du conseil de surveillance. Il me paraît que cette fois-ci les choses soient devenues plus ou moins irréversibles, mais toujours pas de contrat pour les consigner. Et à propos... Cela fait un an et demi que la Maison a pris l'habitude de me voir travailler gratuitement pour elle, en toute sérénité. Il est peut être temps de réagir. J'ai rendez-vous le jeudi 27 septembre à Boulogne avec Michel Rollier. Sa connaissance approfondie de la Maison et la lecture très attentive qu'il a fait de mon manuscrit rendent particulièrement judicieuses ses observations et propositions, notamment dans le domaine financier qu'il maîtrise spécialement. Avant de le quitter, je lui dis et confirme par un mail adressé à Philippe Legrez que j'attends maintenant la conclusion d'un contrat pour continuer mon travail.

Philippe Legrez en est conscient, mais il se trouve aux prises avec une difficulté de fond qui tient de la quadrature du cercle. En fait, l'objet du contrat : la cession de mes droits d'auteur à Michelin, va être assortie de clauses dont dix-huit mois d'atermoiements masquent une stratégie d'exploitation que je décrypte peu à peu. Car s'il est normal que je cède d'un coup tous mes droits, y compris ceux d'adaptation, il me reste, comme à tout auteur, un droit moral à l'intégrité de mon écrit. Ce droit est incessible, inaliénable et imprescriptible. En d'autres termes, Michelin ne peut transformer mon texte en y laissant subsister ma signature. Inversement, mon commanditaire ne peut publier mon texte intégral sans ma signature, sous peine de poursuite pour plagiat. Ce sont les règles du jeu, en matière légale, mais elles ne semblent pas convenir à la communication qui paraît avoir d'autres projets que, privé que je suis de contacts avec elle, Philippe Legrez se charge de m'expliquer.

Plus précisément, la communication veut faire son affaire de la phase éditoriale, celle qui va de la prise en charge du manuscrit jusqu'à sa publication, à l'exclusion de toute participation ou contrôle de ma part. Un rewriter a été choisi, Raphaël Muller, dont la mission devrait consister à réduire mon texte de 30% à 40%. Un éditeur également, ce sera Actes Sud, qui jouit d'une excellente notoriété. Mais il n'est aucunement envisagé que je rencontre l'un ou l'autre qui se déroberont d'ailleurs scrupuleusement quand je tenterai de le faire plus tard. Enfin, j'ignore totalement la façon dont l'opération va se dérouler ainsi que son planning. Je crois pourtant avoir une certaine expérience en la matière, mais il n'est pas question que je m'en occupe. Avec beaucoup de patience et de gentillesse, Philippe Legrez me présente ces



décisions dont la responsabilité émane de Communication, dont le nom n'est jamais prononcé. Je me plierai donc à ce rite.

En revanche, je refuse de passer pour l'auteur d'un ouvrage que je n'aurais ni écrit, ni même lu. J'exprime donc à l'avance toutes mes réserves sur ce point, sans pouvoir éviter que trois articles du projet de contrat remettent en cause mon droit moral.

Après en avoir discuté le 8 octobre à Boulogne avec Philippe Legrez qui profite opportunément du passage de Jean-Dominique Senard pour me le faire rencontrer, je reviens le 19 signer enfin de guerre lasse mon contrat. Il est temps de conclure. Pour toute rémunération, j'ai demandé - et obtenu - seize mille euros qui couvriront les trois ans de travail que je consacrerai au total à la sortie de l'ultime version tant désirée de ce livre, soit une moyenne de 444 € par mois. C'est Byzance. J'assume.

J'évite dans la mesure du possible de me laisser atteindre par ces péripéties dont je discerne aussi mal l'origine que les objectifs. Il faut avancer maintenant.

Martine Henle, l'assistante de Jean-Dominique Senard, me fixe un rendez-vous avec lui le lundi 12 novembre à 9h à Clermont où il me reçoit dans son bureau, plus à la mesure du président d'un grand groupe que celui de François Michelin. Plus éloigné de l'entrée de la place des Carmes et plus sécurisé aussi. D'une extrême courtoisie qui est certainement l'une de ses meilleures armes, Jean-Dominique Senard répond sans détour à mes nombreuses questions. Son ton est celui de la transparence et de la confiance et je lui en suis reconnaissant. Il est important pour moi de comprendre comment s'est passé ce rapide enchaînement de successions déclenché par le décès subit d'Edouard Michelin. Bien qu'il ait connu ce dernier et jouissait de son estime, son accès quelques années plus tard aux responsabilités suprêmes se heurtait à deux handicaps. D'abord, il serait le premier Patron à ne pas appartenir à la famille. Ensuite, HEC de formation, il était soupçonné d'être plus financier qu'industriel, ce qui dans la culture Michelin... Encore très influent de la maison de retraite où il se trouve, François Michelin ne lui facilitera pas d'emblée la transition.

Pas plus qu'il ne facilitera probablement la finalisation du projet d'histoire dont il doit savoir qu'il a été réactivé, c'est à craindre. Mais il me faudra du temps pour le deviner. J'ai toujours eu l'esprit lent.

Le programme des prochaines interviews se met en place. La plupart vont avoir lieu à Clermont Ferrand où convergent périodiquement les dirigeants du groupe qui exercent leurs fonctions sur toute la planète. Il suffit de savoir quand et d'organiser les rendez-vous en conséquence, ce que font leurs assistantes avec beaucoup d'efficacité. Il me sera ainsi

possible de voir ou revoir la plupart de ceux que j'ai besoin de rencontrer sans avoir à faire de déplacements lointains.

2013

La fin du tunnel ?

Train-avion-train-avion entre Paris et Clermont en commençant le jeudi 10 janvier au matin par un long entretien avec Jean-Dominique Senard que j'ai trouvé très utile et gratifiant. C'est un vrai challenge pour lui que d'assurer la continuité du management à une telle échelle après toutes les secousses et les ruptures subies par la Maison au cours de ces dernières années. Le ciment humain est d'ordre culturel. Il est largement contenu dans l'histoire et je crois que le nouveau patron en est tout à fait conscient. Mais cette histoire, l'immense majorité des 115 000 personnes qui travaillent chez Michelin dans le monde l'ignore à peu près complètement.

Au gré de mes retours, et quand il m'arrive de passer la nuit sur place, je prends conscience des changements et des transformations que Michelin a imprimés à la ville avec laquelle elle vit en symbiose. Transformations immobilières, aménagements, nouveautés aussi : le tramway sur pneus qui court silencieusement et s'enfuit vers la place de Jaude. Un rail semi-enterré lui sert de guide. Les voitures en sont confortables et lumineuses. L'ancien stade Marcel Michelin intégralement rénové, le musée du patrimoine Michelin à l'architecture accueillante, ont concouru aussi en une quinzaine d'années à changer le visage de Clermont. J'en découvrirai vite les nouveaux aspects en allant d'un site à l'autre rencontrer mes interlocuteurs, dont les bureaux ne sont pas tous situés place des Carmes.

Cependant, une de mes priorités est désormais d'organiser mon travail de la manière la plus efficace possible. Il me reste beaucoup à faire si, comme on me l'a annoncé, mon manuscrit doit être prêt pour l'automne. Surtout, j'ai besoin du consensus et/ou des observations ainsi que de l'aide d'un comité de pilotage qui ne s'est encore jamais réuni – du moins en ma présence – pour avoir accès aux sources internes, valider mes idées concernant la dernière partie de l'ouvrage, valider le planning des opérations et mes demandes de déplacements.

Conscient du problème, Philippe Legrez toujours entre deux voyages m'apporte son soutien pour organiser l'unique et indispensable réunion. Elle aura lieu le 25 janvier à Boulogne et je pourrai rencontrer in extremis Michel Rollier deux jours auparavant pour en parler avec lui ainsi que faire un point sur ses commentaires à propos du manuscrit. Je prends un soin

particulier dans la préparation de cette réunion et du Powerpoint qui doit servir de support à mon exposé. Philippe Legrez accepte d'en visionner la douzaine de slides destinées à être projetées. Nous les échangeons par mail. Jean-Dominique Senard ne sera probablement pas là, mais malgré un agenda extrêmement chargé, la communication a été convaincue de venir. Je vais enfin pouvoir faire sa connaissance. Je ne serai pas déçu.

Vendredi 25 janvier. Un peu avant 10h, je retrouve Philippe Legrez dans son bureau de Boulogne. Michel Rollier nous rejoint sur le chemin de la salle de réunion et muni de ma clé USB je vais m'assurer du fonctionnement du projecteur et mets une version papier de mes slides avec l'ordre du jour à la disposition des participants. Puis, nous attendons Communication.

Arrivée avec vingt minutes de retard, elle fait preuve d'une désinvolture stupéfiante, sa participation ne consistant qu'en deux interventions relevant du bavardage mondain le plus incongru. Comment peut-elle s'autoriser un tel comportement et afficher un tel mépris pour une présentation censée la concerner au premier chef ? Surtout en présence du président du conseil de surveillance qu'elle interpelle par son prénom ? Quel message veut-elle ainsi faire passer ? Elle quitte ensuite la salle sans un mot, me laissant continuer mon exposé et la liste des questions restées sans réponse. Certaines sont pourtant cruciales : quand pourra-t-elle enfin me recevoir ? Qu'est-il envisagé pour la phase éditoriale ? Quel en est le programme ? Avant l'été, elle sera destinataire de mon manuscrit sans que je sache vraiment ce qu'elle a décidé d'en faire. Car c'est elle qui paraît bien avoir le pouvoir en mains. D'où le tient-elle ? Ayant la charge de faire le compte-rendu de la réunion, j'en profiterai pour demander à Philippe Legrez quelles réponses pouvoir donner à certaines questions restées en suspens. Mais rien de ce qui touche au domaine de la communication ne me sera éclairci.

Mercredi 13 février. Déjeuner frugal avec Philippe Legrez dans un petit restaurant de la place des Carmes, profitant de ce que nous nous croisons à Clermont Ferrand où je suis arrivé la veille et lui depuis quelques heures. Il semble très investi dans les préparatifs de la publication avec Actes Sud. Tout ce volet continue à se dérouler en dehors de moi, mais il a besoin de réponses aux questions qui se posent. Je comprends que, grâce à Communication, il se trouve dans une situation difficile, mais la mienne n'est pas plus facile. Il faut absolument que je me consacre strictement au manuscrit que je me suis engagé à remettre avant l'été, et oublier le reste, c'est à dire ce qui peut se passer autour. De plus, jusqu'à mon départ pour Dubaï et Chennaï, où je me rends le dimanche 10 mars, je dois réviser les 350 pages de la partie ancienne de l'ouvrage (de 1832 à 1997) dont je me suis engagé à réserver la primeur à Michel Rollier dans un tiré à part tenant compte de ses remarques.

10 au 15 mars. J'avais envisagé de voir les chantiers des trois usines géantes en cours de construction en Chine, en Inde et au Brésil. Le choix s'est limité à un seul, à Chennai, dans l'Etat de Tamil Nadu, en Inde du Sud. Mais c'est un choix judicieux car il va me permettre de comprendre la révolution qui est en marche. Elle concerne moins les techniques ou l'organisation industrielle que le rôle de Michelin dans son environnement. Rôle pensé, réfléchi, organisé, dans une symbiose très anticipatrice qui prend en compte les questions naturelles et humaines du développement le plus en amont possible à travers une démarche dont le résultat est d'éviter tout phénomène de rejet de la part de populations qui pourraient être effrayées par l'ampleur d'un projet qui va transformer profondément leur milieu naturel. Auparavant, je suis passé par Dubaï, pour rencontrer Preshant Prabhu, directeur régional de Michelin. Il a eu la responsabilité de la phase préparatoire de ce projet d'usine qui marque pour Michelin une étape décisive de son engagement dans ce pays. Cet Indien d'origine a vécu la plus grande partie de sa vie à l'étranger, assimilant la culture des pays dans lesquels l'a conduit sa vie professionnelle, lui donnant une étonnante capacité de réflexion sur les êtres et les choses. Son exposé va m'être très précieux pour comprendre le contexte.

Situé dans un espace fraîchement défriché de 127 hectares à 70 km de Chennai, le site de l'usine géante qui se construit a tout pour impressionner. Encore difficilement accessible par une route qui traverse une jungle assez dense, il donne l'image d'une forêt vierge dans laquelle aurait atterri un ovni. Jusqu'à quatre mille ouvriers vont y travailler simultanément, allant du génie civil au montage des machines dans les parties d'ateliers déjà terminées, en passant par le coulage du béton, la maçonnerie, l'électricité, la plomberie, les adductions, les VRD.

Ce à quoi je ne m'attendais pas ? A l'ampleur du travail effectué en amont et en parallèle par les équipes de Michelin avec des ONG sélectionnées pour apporter des éléments de transformation à la trentaine de villages situés à proximité. Biogaz, irrigation, écoles, centres de formation, centres de soins. La liste est impressionnante et les résultats déjà concrets. On ne voit guère de domaines dans lesquels l'entreprise ne soit pas intervenue pour être bien accueillie par les populations, favoriser son développement, pouvoir travailler en symbiose avec elles et procurer à des locaux du travail pour lequel ils seront déjà formés, dès la mise en service des premières tranches de l'usine. Emmené dans un 4x4, je fais en deux jours une visite extraordinaire, accueilli fréquemment par les maires des différents villages, parfois par un chœur de petites écolières vêtues de blanc me chantant la bienvenue. De moins en moins nombreux car la stratégie de la Maison est de transférer le plus vite possible les responsabilités aux nationaux, les éléments français ou européens de Michelin réalisent là une

tâche d'une exceptionnelle ampleur et d'une grande qualité. Ils n'ont aucun mal à me faire partager leur passion. Expatriés dans un contexte difficile, ils donnent le meilleur d'eux-mêmes. Les valeurs de Michelin prennent racine ici.

Vendredi 22 mars. Dernier aller et retour à Clermont pour une journée partagée entre une visite au centre de recherches de Ladoux et à son nouveau responsable, Jean-Paul Chiocchetti, qui va mettre en route sa mutation spectaculaire projetée par Edouard, et une autre à Jacques Champay qui vient de quitter l'ASM et que je suis heureux de retrouver. Plus que quelques semaines à m'investir totalement dans la rédaction, boosté par cette journée très réussie.

Samedi 11 mai. J'arrive plus vite que prévu dans la dernière ligne droite. Je vais remettre cette nouvelle version de mon ouvrage et ses annexes fin mai à Michelin, ainsi qu'une lettre d'accompagnement précisant les dernières étapes du projet en ce qui me concerne.

Lundi 27 mai. Petite réunion le matin autour d'un café avec Michel Rollier et Philippe Legrez dans un salon d'accueil des bureaux de Boulogne à l'occasion de la remise du manuscrit. Il s'agit du draft 5.1, soit la huitième version de ce travail amorcé en comptant celles de la fin des années 1990... J'en prévois encore une dernière, qui doit intégrer les dernières observations que le comité de pilotage doit me transmettre après lecture à la rentrée. L'atmosphère est détendue malgré tous les doutes et les incertitudes qui persistent dans mon esprit.

Le calendrier m'est précisé : Raphaël Muller doit remettre sa copie en septembre (mais alors à quoi sert ce que je suis en train de finaliser ?), la publication étant prévue par Actes Sud pour novembre 2014. Je ne me sens plus concerné que par l'intégration des dernières corrections. Pour la suite, la visibilité que j'en ai ne s'est pas améliorée.

Le 2 juillet, je vois MM pour organiser à nouveau le sauvetage du manuscrit au cas où. Elle en prendra connaissance pendant l'été.

Les premières corrections à me parvenir sont celles de Communication. Elles sont accompagnées d'une lettre de Philippe Legrez, datée du 24 juillet dont le ton précautionneux m'inquiète un peu : « Vous êtes naturellement juge de la manière dont il convient de compléter ou de modifier votre manuscrit ». Et plus loin : « (elle) souhaite vous adresser une proposition de texte sur la marque Michelin. » Je ne vois pas de quoi il s'agit, et il n'y aura pas de suite à cette annonce plutôt étrange. Jointes à cet envoi, sont agrafées ensemble les photocopies de la douzaine de pages sur lesquelles Communication a tracé ses corrections pleines de subtilité et de nuances : « A ne pas écrire, c'est faux, c'est un poncif »... « A vérifier »... « C'est peut être un peu simpliste ? »... « Non ! »... « Un peu too much »... « A vérifier » (2 fois)... « Charabia ! »... « Où ? »... « Attention »... « N'a pas lieu d'être

ici ! »... La maîtresse n'est pas tendre et je me sens penaud d'avoir mérité toutes ces observations. J'aurai un bonnet d'âne. L'une d'entre elles attire plus particulièrement mon attention par son caractère péremptoire. « Non ! Il ne faut pas exagérer ! » a-t-elle écrit devant un titre, *Un Tchernobyl médiatique*, utilisé pour désigner la déflagration qui avait secoué Michelin à la rentrée 1999. En pleine cohabitation de Jacques Chirac avec Lionel Jospin, l'entreprise était devenue brutalement un enjeu politico-médiatique national dont j'avais pu observer de près les effets dévastateurs. Mais peut être que Communication était mieux placée que moi pour en juger. Renseignements pris, venant du Trésor, elle était à l'époque chez Axa, cinquième étape d'un parcours professionnel déjà très diversifié, et ne rentrera chez Michelin que neuf ans après, en 2008. L'envisageait-elle seulement à ce moment ? Je demeure envieux et jaloux de ce statut de la fonction publique qui permet d'enchaîner sans risque de telles séries d'expériences professionnelles dans des domaines aussi variés. Ah, si c'était à refaire... Le 18 septembre, j'envoie par Internet à Clermont le draft 5.2 que je considère comme la version finale de mon manuscrit.

Lundi 7 octobre. Echange de mails avec MM qui se dit passionnée par sa lecture. C'est une appréciation qui, venant d'elle, me fait plaisir.

14 octobre. Entretien téléphonique avec Philippe Legrez. Raphaël Muller ne devrait finalement remettre son texte que d'ici trois à quatre semaines. Tout me semble flotter plus que jamais, et il faut à l'évidence que j'en sache le moins possible sur ce qui se passe.

Mardi 26 novembre. Appel téléphonique surprise de Philippe Legrez qui m'informe que le projet est entré dans une nouvelle phase, retardant son déroulement. Dans un singulier retour en arrière, des responsables du groupe ont été invités à lui transmettre réflexions et contributions qu'il tente de centraliser pour les communiquer ensuite au rewriter. Mais les délais s'accroissent. Je tombe des nues et ne vois vraiment pas ce que je viens faire dans cette opération qui ne me concerne pas. Il m'est impossible d'y voir clair ni de comprendre quoi que ce soit à ce qui se passe. Michelin, c'est fini. Je tiens à l'expliquer dans une note au comité de pilotage. Elle est intitulée « Que veut Michelin ? » et je l'envoie le 28 novembre

C'est avec une certaine stupéfaction que je viens d'apprendre les derniers rebondissements des opérations relatives à notre (ou votre ?) projet.

J'avais compris qu'après les dernières phases de validation du manuscrit dans ses versions successives 5.0, puis 5.1, et enfin 5.2, tenant compte à chaque fois les observations communiquées par le comité de pilotage, un rewriting allait être effectué par M. Muller, mandaté à cet effet par Actes Sud.

Autant que je sache – mais mon expérience se limite à une trentaine d'années à peine – ce type de travail est censé concerner essentiellement la forme d'un texte déjà présenté et amendé à de multiples reprises. La forme, pas le fond.

Mais je découvre que ce document, dans un surprenant retour en arrière, fait maintenant l'objet d'une nouvelle vague d'apports provenant de responsables qui ont certainement chacun un point de vue légitime et personnel sur le déroulement de l'histoire et ses perspectives.

La boîte de Pandore ouverte, sa fermeture relève de l'exploit et la situation devient vite ingérable. Tout professionnel le sait. Le phénomène est naturel, inéluctable, sans limite prévisible, ni dans le temps, ni dans le nombre de remises en cause qui ne peuvent que s'amplifier en s'autoalimentant. Soyez-en sûrs : il n'apporte au final aucun enrichissement, notamment en raison des contraintes d'arbitrage car vouloir donner satisfaction à chacun aboutit nécessairement à mécontenter tout le monde et à produire au mieux un document dépourvu du moindre intérêt.

C'est pour cette raison qu'il existe des auteurs. Leur rôle est non seulement d'écrire, mais d'assumer sous leur nom la responsabilité d'une vision nécessairement personnelle, homogène et cohérente. Avec tous les risques que cela comporte pour eux : les auteurs sont aussi des boucliers. J'ai agi en ce sens et avec cette éthique dans le cadre d'une méthodologie et d'un planning annoncés, approuvés et scrupuleusement respectés comme je l'ai fait à trois reprises avec vous depuis 1996. Probablement une fois de trop d'ailleurs : les engagements ne peuvent indéfiniment être tenus de manière trop unilatérale.

Je souhaite beaucoup de courage à M. Legrez pour gérer le processus qui s'amorce et à M. Muller, que je n'ai pas été invité à rencontrer, pour tirer une synthèse du patchwork qui se profile. Les nombreux exemples que j'ai eus la tristesse de connaître au fil des ans ont systématiquement abouti à la réalisation de « livres » aussi riches dans leur présentation que pauvres dans leur contenu. Imprimés à des dizaines de milliers d'exemplaires, ils n'ont jamais été lus par quiconque et il n'est arrivé à personne l'idée extravagante de s'y référer.

(...)

Soyons clairs.

Il est tout à fait exclu de me faire passer pour l'auteur d'un texte que je n'aurai pas écrit et, probablement, même pas lu. Je n'ai d'ailleurs plus aucune envie de le lire, vous devez le comprendre. En revanche, rien n'empêche Michelin de mentionner, avec ou sans le nom de M. Muller, au choix, « d'après un inédit de Tristan de la Broise », évitant ainsi tout soupçon de plagiat ou de détournement. Je n'y vois aucun inconvénient. Ni aucun avantage. Cela m'est parfaitement égal.

Voilà. J'aurais bien entendu de très loin préféré parler de toutes ces questions avec le comité de pilotage dont nous avons ensemble décidé la constitution, comme il aurait été naturel de le faire. Ce n'est pas faute d'avoir constamment essayé au cours de ces trois ans d'avoir une communication normale avec ce comité, mais je reconnais que j'ai totalement échoué dans ce domaine, incapable d'éviter d'en avoir été systématiquement et délibérément écarté. Pour quelles raisons ? Je l'ignore.

La réaction ne tarde pas. Deux jours après l'envoi de cette note, Philippe Legrez en partance pour les USA m'appelle le 30 novembre pour me demander de déjeuner avec lui dès que possible et de rencontrer ensuite Michel Rollier qui apparemment reprend le projet en mains. Je ne sais plus quoi penser, mais pour une fois qu'il m'est possible d'avoir une explication verbale, j'accepte sans trop d'illusions. On verra bien.

18 décembre. Appel de Michelin. La date du 27 janvier est retenue pour déjeuner à Paris. Je vois mal comment ne pas terminer cette aventure, mais Philippe Legrez a fait preuve de tellement de courage dans cette affaire que je ne peux refuser.

L'année s'achève sombrement. J'essaie de me convaincre que la réaction positive annoncée par Philippe Legrez est en route et que la reprise en main des opérations par Michel Rollier va bien avoir lieu. Je suis sûr qu'il fait tout son possible pour sauver le projet, mais n'en vient-il pas à prendre ses désirs pour des réalités ?

2014

La fin des illusions.

Deux mails de confirmation à quelques jours d'intervalle devraient me rassurer. L'un le 22 janvier pour me fixer le lieu du déjeuner : un restaurant de l'avenue de Latour Maubourg tellement proche du domicile personnel de Michel Rollier qu'il crédibilise effectivement la possibilité d'un contact avec lui juste après. L'autre pour déterminer l'heure du rendez-vous : à 12h30 précises, le lundi 27 janvier. Pourquoi suis-je donc inquiet en franchissant ce jour-là la porte de l'établissement ?

Fidèle à une conduite dont il ne s'est jamais départi avec moi, Philippe Legrez s'exprime de manière à ne mettre en cause personne. Mais l'évidence est là : la Communication a réussi à imposer son point de vue et le cap est maintenu vers la réalisation d'un « livre » dont la qualité majeure serait d'être richement illustré. Peu importe si, comme tant d'autres, il a toutes les chances de tomber dans les poubelles de l'histoire. Philippe Legrez me confirme par ailleurs son prochain départ à la retraite : il ne sera donc plus en mesure de continuer à tenir son rôle. À nouveau, tout s'écroule.

Nous n'avons plus grand chose à nous dire. J'ai furtivement conscience que je ne le reverrai sans doute plus, ce dont je suis affecté. Jusqu'au bout, il aura tout fait pour sauver ce projet auquel il n'a cessé de me donner le sentiment de tenir presque autant que moi. Je retiens une phrase un peu énigmatique qu'il laisse échapper à mi-voix avant que nous nous séparions : « Peut être n'était-ce pas possible... »

En rentrant, le plus pénible me reste à faire : officialiser par écrit ma rupture d'avec Michelin. Mais le mélange de colère, de frustration, d'incompréhension et de révolte qui bouillonne en moi me facilite la tâche. Au bout de dix-huit années, trois relances du projet qui ont comporté pas moins de neuf versions du manuscrit, cet échec m'est d'autant plus insupportable qu'il est cette fois-ci définitif. Je n'y reviendrai plus.



Dès la semaine suivante, j'adresse le courrier suivant à Jean-Dominique Senard :

« Paris, le 5 février 2014

Monsieur le président,

Afin de consigner la teneur de l'entretien que j'ai eu avec Monsieur Legrez le 27 janvier au cours du déjeuner auquel il m'a convié, je vous confirme ma décision de ne pas passer pour l'auteur d'un livre dont le contenu comme la forme m'échappent désormais totalement.

Je n'ai pas non plus l'intention de prendre connaissance du surprenant travail de mixage qui est en cours, dans le but de le cautionner et/ou en assurer la présentation, ni avant, ni après sa publication, si toutefois elle a lieu. Il est inutile de me solliciter davantage sur ce point.

Après dix-huit ans, et trois commandes successives qui se sont traduites par neuf versions dont la dernière vous a été remise en septembre dernier, l'ouvrage que Michelin m'a demandé de rédiger en 1996, puis en 2000, et enfin en 2011 a acquis, vous en conviendrez, une légitimité peu contestable. En persévérant, la Maison a de plus enraciné en moi la volonté de le voir enfin publier, conformément à nos premiers engagements mutuels.

Faute de dialogue et de communication, j'en viens d'ailleurs à m'interroger : peut-être s'agit-il finalement d'une volonté partagée.

Je vais, quoi qu'il en soit, consacrer dès maintenant tout mon temps et toute mon énergie à trouver une solution pour que ce projet voie enfin le jour. J'y tiens fermement et voulais que vous le sachiez. »

L'envoi de ce courrier suit de peu un mail commun que j'envoie le 3 février à Patrick Oliva et Jean-Pierre Vuillerme. Ils me semblent concernés au tout premier chef par ce qui se passe.

« Vous avez été l'un et l'autre les initiateurs de ce fabuleux projet de l'histoire de Michelin, et je vous en suis infiniment reconnaissant. C'est certainement celle de mes réalisations à laquelle je tenais le plus, et dont je resterai particulièrement fier en dépit des épisodes chaotiques qui ont marqué ce travail commencé il y a dix-huit ans, en 1996.

Aussi, il me paraît naturel de vous communiquer son ultime version (je n'en écrirai pas d'autre), intitulée simplement « Michelin », que j'ai remis à la Maison en septembre dernier et dont je suis resté sans nouvelle jusqu'à maintenant. Je vous en souhaite bonne lecture si vous me faites l'honneur d'en prendre connaissance.

Après quelques mois d'attente, j'ai en effet fini par comprendre que le destin de ce texte une fois compacté, réécrit, et complété d'apports divers, serait de servir d'ingrédient à la publication d'une plaquette de communication illustrée. Actuellement en cours d'une élaboration à laquelle je ne suis pas associé, elle serait publiée en 2015, ou 2016, à moins que ce ne soit plus tard...

Il va de soi que je refuse de passer pour être l'auteur de ce « livre » improbable que je n'ai par ailleurs aucune envie de lire. »

C'est sans grande surprise que me parvient une lettre recommandée AR de Michelin portant le débat sur le terrain juridique si ce n'est déjà judiciaire, et lourde de menaces appuyées par une consultation écrite du cabinet d'avocats de la Maison. Il m'est interdit, sous peine de poursuites, de tenter de publier mon manuscrit.

Toutefois, l'ultime revirement de Michelin me laisse pantois. D'où Communication tire-t-elle son pouvoir pour réussir à remettre en cause une décision prise par le président du conseil de surveillance de Michelin lui-même ? Internet me fournit quelques éléments : énarque, disposant probablement d'un excellent réseau dans les sphères politico-médiatiques, cumulant titres et décorations, elle constitue certainement un atout important pour la Maison qui n'a jamais été très à l'aise dans ses rapports avec ces milieux, l'histoire le prouve. Est-ce suffisant ? Une autre hypothèse prendrait sa source dans la convergence objective de deux volontés : celle de François Michelin de s'opposer jusqu'au bout à la publication de mon manuscrit et celle de Communication de transformer celui-ci en ingrédient d'un « beau livre » sans contenu dont il lui suffirait d'assumer sans mal la maternité.

C'est un soupçon qui me vient naturellement à l'esprit en visionnant sur Internet le YouTube *Choix d'Yves Calvi* du 16 janvier 2014. Communication y présente un nouveau pneu Michelin en assumant « Nous avons inventé... Nous fabriquons... Nous... ». Cela fait impliqué. Est-ce que ça fait crédible ? En fin de séquence, Yves Calvi remercie la « petite sœur de Bibendum » de sa prestation. C'est gentil. Traumatisé, je l'imagine déjà déclarer « Nous avons écrit, nous avons...etc ». Il est temps que j'arrête de fantasmer.

Dans cet océan d'incertitudes, il me reste deux objectifs en tête : d'abord, m'assurer de la qualité de mon travail en le communiquant à des personnes extérieures que j'estime qualifiées pour porter dessus un jugement susceptible d'effacer les doutes qui commencent à m'envahir sérieusement, faute du moindre retour de mon client. Ensuite, assurer sa sauvegarde et/ou sa diffusion, faute de pouvoir le publier. Mais pour commencer, je tente une dernière fois de faire sauter le verrou de François Michelin en lui écrivant à sa maison de retraite. Je lui envoie le 13 octobre une lettre sans détour pour faire le bilan de dix-huit ans d'avanies que j'ai subies sans qu'il daigne à aucun moment répondre ou faire répondre à mes courriers. J'y affiche

également ma détermination d'aller jusqu'au bout. J'envoie copie de cette lettre à Jean-Dominique Senard afin qu'il n'ignore rien de mon état d'esprit.

J'écris un autre courrier à celui-ci le 27 novembre. Il est aussi destiné à m'obliger à faire un point le plus complet possible d'une situation devenue insupportable, qu'en informer son destinataire :

Bien que nos échanges aient été relativement rares mais de qualité, ils m'ont incité à vous écrire cette lettre en pensant que vous prendriez le temps de la lire en dépit de sa longueur - malgré mon désir d'être concis -. J'ignore le sort que vous lui réserverez, mais je sais que j'aurais des regrets de ne pas vous l'avoir envoyée. Regrets d'avoir manqué à mon devoir d'état, qui n'est certainement pas de me taire une fois de plus. Regrets de n'avoir pas tout tenté.

Jean-Pierre Vuillerme a été mon premier contact avec Michelin. Au milieu des années 1980, il m'a reçu avenue de Breteuil au moment où je venais proposer à certaines grandes entreprises d'écrire leur histoire à partir de leurs propres sources internes : archives, documents sociaux, interviews, et de toutes celles que je pourrais collationner à l'extérieur. Mon ambition était de réaliser de véritables ouvrages de référence, destinés autant à un lectorat externe qu'interne. Le plus souvent téléphoniques, nos relations se sont poursuivies, l'observation de mes travaux dont je le tenais régulièrement informé conduisant Jean-Pierre Vuillerme à conclure provisoirement : « Je ne sais pas si nous ferons quelque chose un jour, mais je pense que ce sera avec vous ». Lueur d'espoir pour moi qui ne s'est jamais tout à fait éteinte. Au moins une fois par an, je prenais l'initiative de lui téléphoner.

Quand en 1996, j'ai eu la bonne surprise d'un appel - qu'il m'avait annoncé - de son successeur, Patrick Oliva, je ne savais pas que c'était à Edouard Michelin, et non à son père, que je devais cet appel. Je l'ai d'ailleurs longtemps ignoré. Aussi, je ne parvenais pas à m'expliquer alors les attermoissements qui, mois après mois, retardaient une prise de décision à laquelle pourtant aucun élément ne semblait s'opposer, mes interlocuteurs : Patrick Oliva, et Jean Laporte, étant satisfaits de ma démarche et de la méthodologie que je leur présentais. Mais pouvais-je deviner l'opposition de François Michelin au désir de son fils de vouloir disposer de l'histoire de l'entreprise ? D'autant que, une fois lancé au début de 1997, ce chantier s'est remarquablement passé. La Maison m'ouvrait largement ses portes, en France et à l'étranger. Je n'oublierai pas l'accueil d'Edouard Michelin, le rôle de soutien joué à la gérance par René Zingraff ni, bien entendu, celui beaucoup plus quotidien de Jean Laporte dont l'efficacité, la grande culture et la simplicité bienveillante ont été permanentes. Les réunions du comité de pilotage avaient lieu à Clermont dans une atmosphère extrêmement constructive et sereine, et un climat d'une grande confiance. Version après version (« draft » après « draft »), commentaires et observations m'ont permis d'imprimer juste avant l'été 1999 le draft 4 de l'Histoire de Michelin qui devait être considéré comme la version finale.

Et puis, septembre est arrivé avec son Tchernobyl médiatique. Vraie raison ou faux prétexte, Clermont n'a plus répondu. Ni par écrit, ni par oral. J'expérimente pour la première fois la profondeur abyssale du silence Michelin. Même mes interlocuteurs privilégiés ne me transmettent plus aucune information, jusqu'au moment où, au cours du premier semestre 2000, Patrick Oliva reprend contact avec moi pour me faire part d'un projet consistant à écrire une version de mon manuscrit destinée à la Chine.

(...)

Nouveau challenge pour moi : celui de réussir cet exercice en quelques mois. Nouveau comité de pilotage. Nouveau contrat conclu à cet effet. Malgré toutes les difficultés, les versions successives seront réalisées conformément au planning et avant la fin de l'année, des projets de couverture commencent à circuler entre la Chine et la France, laissant entendre que le processus

de traduction mené en parallèle était suffisamment avancé pour une publication prochaine. Et ensuite ? Ensuite, François Michelin « réfléchit mais n'a pas encore donné son accord »... Puis, plus rien. Deuxième plongée dans le mutisme intégral, cette fois pour longtemps.

Les années se sont écoulées, émaillées quelquefois de diverses péripéties  
(...)

Le drame de 2006, dans sa soudaineté et parce qu'il frappait quelqu'un pour qui j'avais la plus haute estime et dont les propos m'avaient touché, m'a brusquement rapproché de Clermont où je me suis rendu le 31 mai. Je suis revenu bouleversé des obsèques d'Edouard Michelin. L'histoire s'arrêtait. Celle d'un jeune patron intelligent, courageux, dynamique et charismatique « Nous l'aimions bien, notre petit roi » m'a confié l'un de ses proches. Celle d'un nouvel élan donné à la Manufacture. Celle de quelqu'un qui avait compris que le présent sans passé n'a pas d'avenir et qui attachait tout son prix à la connaissance d'une histoire sur laquelle fonder l'identité de la Maison, le sentiment d'appartenance de tous les « Bibs » du monde, leur créativité, leur motivation, leur adhésion, leur cohésion, et le partage des mêmes valeurs.

Je n'ai pas très envie de faire le récit de ce qui s'est passé depuis 2011. Je n'ai d'ailleurs pu reconstituer la série des événements qui ont conduit infailliblement au troisième torpillage du projet qu'à partir des émanations qui me sont parvenues en dépit d'un calfeutrage généralisé, et de mon éloignement systématique

(...)

Dix-huit ans, trois contrats, neuf versions successives de cet ouvrage... Vous connaissez ces chiffres. Ils sont à la mesure ou à la démesure de ce projet dont les derniers épisodes touchent à l'absurde.

Entendons-nous. Je suis profondément reconnaissant à Philippe Legrez d'avoir tout fait jusqu'au dernier moment, c'est à dire jusqu'en janvier dernier, pour que ce projet aboutisse. Et ce, malgré tous les obstacles dressés les uns après les autres sur le chemin. Chemin pourtant soigneusement balisé par des plannings, notes de suivi, et autres documents d'information destinés à rendre ma démarche totalement transparente au comité de pilotage, comme je l'ai toujours fait. Mais, délibérément ou non, la divergence de vues entre Communication et moi n'a cessé de s'accroître en toute opacité faute du moindre contact, jusqu'à s'achever par l'avortement annoncé et très certainement désiré.

(...)

Il est indéniable que la vérité se trouve une fois de plus du côté de la statue du commandeur. J'en suis désormais convaincu. Mais pourquoi une telle attitude ?

(...)

Mon obstination est-elle justifiée ?

Après autant de déconvenues, et faute d'avoir eu connaissance de la moindre appréciation de Michelin sur ce manuscrit demeuré confidentiel, j'ai pris cette fois dès le début de cette année la décision de le communiquer à des lecteurs qualifiés, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Maison. J'avais besoin, pour poursuivre, de connaître leur sentiment sur cet ouvrage. Ce qui a demandé à chacun un certain temps : celui de la lecture, et celui de la réflexion. Enfin, il m'a fallu tirer une synthèse de ces différents retours. Laisser du temps au temps, en quelque sorte. Rien de pire en effet pour un auteur que de s'acharner à vouloir la publication d'un texte, même commandé à plusieurs reprises, qui serait dépourvu d'intérêt, d'utilité, de lisibilité, de véracité, d'authenticité, de cohérence. Surtout un texte d'histoire. D'où cette démarche préalable de ma part. J'en sors parfaitement conforté. Le résultat en aurait été négatif, soyez sûr que je n'aurais pas persévéré, évidemment.

Voici enfin mes conclusions et ce que je vous propose quand la situation le permettra, ce qui devrait nécessairement se produire, et à un moment qui ne devrait pas trop tarder.

La publication de cet ouvrage aura lieu de toutes façons tôt ou tard. Trop de gens sont déjà au courant et l'attente ne fera qu'augmenter leur nombre et le désir de le lire. Alors, pourquoi s'obstiner à le garder sous le boisseau, pourquoi continuer à en priver les 115 000 salariés de

Michelin qui vont y trouver l'aliment de leur identité, de leur cohésion, de leur motivation à une époque aussi cruciale ? Qui est en mesure de répondre raisonnablement à ces questions ?

(...)

En espérant engager prochainement un dialogue constructif avec vous, dialogue que j'aimerais direct mais que vous pouvez souhaiter amorcer par le truchement d'un intermédiaire, mon objectif est de sortir d'une impasse dans laquelle ni vous ni moi n'avons choisi d'aller.

La bonne surprise est de voir arriver deux mois après, le 11 décembre 2014, un courrier de Philippe Legrez au contenu plutôt laconique, mais qui a le mérite d'exister :

*« Monsieur François Michelin et Monsieur Jean-Dominique Senard m'ont demandé de bien vouloir répondre en leur nom aux courriers que vous leur avez adressés respectivement les 8 octobre et le 27 novembre 2014, et de vous informer de l'état d'avancement de notre projet de livre sur l'histoire de Michelin.*

*Ce livre devrait être publié prochainement sous forme d'un « beau livre » dont nous pourrions tous être fiers, vous le premier »*

Malgré tout, je ne suis pas plus éclairé sur ce qui va se passer, ni quand. S'agit-il encore d'une Manœuvre dilatoire ? Par lettre du 15 décembre, je précise mes questions à mon correspondant désigné, Philippe Legrez :

(...)

Je prends bonne note de ce que vous m'annoncez dans votre lettre du 11. J'attends cependant plus d'information avant de me sentir concerné, notamment à propos des questions suivantes :

- quel va être le contenu de cet ouvrage ?
- dans quelles conditions sa publication va-t-elle avoir lieu ?
- s'agira-t-il d'un ouvrage d'auteur ou d'un livre collectif de communication ?
- qui va en assumer la paternité en interne et/ou à l'extérieur ?
- enfin, quel en est le planning de publication et de l'événementiel éventuel ?

Merci de me tenir informé quand cela vous sera possible.

Mais aucune réponse ne me parviendra.

Ce silence conforte ma certitude d'être plus que jamais l'objet de l'enfumage le plus obstiné que l'on puisse imaginer.

2015

Dans mon désir de disposer d'un avis extérieur qualifié et indiscutable, j'ai communiqué à Maurice Hamon courant 2014 une copie de mon manuscrit pour qu'il le lise et me fasse part de ses appréciations. Sa lecture achevée, il m'a proposé alors de transmettre ce texte au CTHS (Comité pour les travaux historiques et scientifiques), société savante fondée en 1834 par François Guizot affiliée à l'Ecole nationale des chartes et dont il préside la section d'histoire contemporaine. Il me met en rapport avec le Professeur Dominique Barjot, titulaire de la chaire d'histoire économique de Paris IV qui en fait partie et accepte d'être rapporteur avec lui. Les contacts et réunions que j'aurai avec Dominique Barjot au premier semestre 2015 vont aboutir à une validation suffisamment positive de mon manuscrit pour que le CTHS me fasse part de sa volonté de le publier. Plus qu'une reconnaissance, c'est une onction.

J'en suis d'autant plus heureux que, autodidacte en matière d'histoire, j'ai toujours été tenu un peu en lisière de ce milieu universitaire. C'est pour moi une sorte de consécration. Ce peut être aussi pour Michelin une crédibilisation précieuse de l'histoire de la Maison telle que je l'ai écrite. Enfin, ce label constitue en soi un événement sur lequel s'appuyer pour sortir enfin de l'impasse dans lequel nous nous trouvons.

Mercredi 29 avril 2015. Dans la maison de retraite où il s'était réfugié, l'ancien Patron de la Manufacture pendant près d'un demi-siècle vient de s'éteindre à l'âge de 88 ans. « François Michelin aura passé toute sa vie à apprivoiser la mort » écrit dans *Le Monde* quelques jours après sa disparition Stéphane Lauer, avant de récidiver dans le même quotidien, dans le numéro du 2 mai, avec un magnifique article titré « Le chemin de foi de François Michelin », puis en page intérieure « François Michelin, « seul patron après Dieu » ». Derrière ce second titre un peu accrocheur, l'hommage rendu à ce personnage hors du commun est à la fois juste, respectueux, et réfléchi. C'est l'un des meilleurs que j'ai pu lire à ce moment.

En dépit de tout ce qui a pu se produire, je ne peux qu'être atteint par la disparition d'un homme dont l'œuvre unique m'a entraîné pendant près de vingt ans sur les chemins les plus escarpés et pour lequel je ne pouvais avoir qu'une profonde admiration. Mon principal regret est que notre relation se soit aussi mal passée. Mon autre regret est que je n'ai jamais su et que je ne saurai jamais ce qu'il a pensé non pas de moi, mais de mon manuscrit achevé. A-t-il reconnu l'histoire de cette Maison à laquelle il s'était complètement identifié ?

L'année 2015 s'achèvera sans que rien ne bouge. J'ai proposé à Michelin de laisser le CTHS publier le texte intégral du manuscrit et qu'en contrepartie mon nom soit mentionné comme source de l'ouvrage (toujours ?) en préparation chez Actes Sud afin d'éviter tout problème au

moment de sa parution. Nos Conseils respectifs avaient pour mission de consigner un accord sur ces bases avant le 31 décembre...

J'attends toujours.

Je renonce maintenant à comprendre la raison d'un tel blocage. L'histoire de Michelin est exemplaire. Elle m'a ébahi, passionné, envoûté. Jusqu'au bout, j'aurai lutté pour qu'elle voie enfin le jour, pour qu'elle puisse être lue et découverte par d'autres. Il y a tant à en tirer dans un contexte où, partout, les dirigeants ont perdu leurs repères et jusqu'au désir de l'Avenir.

Qu'on me pardonne de citer ici la fin de mon ouvrage :

Peut-être nous sommes-nous tous trompés en croyant que l'entreprise – et tout particulièrement l'entreprise industrielle – est affaire de raison, de calcul, de planification, d'organisation et de process. Que le hasard, la créativité, l'imprévisible, bref l'humain, ne devaient y avoir qu'une place marginale : la part du feu, en quelque sorte. Un désir immodéré de rationalisation a conduit la plupart des sociétés de la fin du XX<sup>e</sup> siècle à imaginer des systèmes, méthodes et schémas de fonctionnement de plus en plus complexes et sophistiqués, aidées en cela par le prodigieux développement de l'informatique suivi par l'invasion du numérique. Bien maîtrisée, la mise en place de ces systèmes a contribué à leur bonne marche, à leur fiabilité, à leur efficacité et à leur prospérité. Mais en introduisant simultanément des contraintes de rigidité, ils ont souvent ralenti les changements et adaptations rapides qui accroissent les chances de pérennité. Si le patron de l'entreprise, c'est le client, celui-ci est versatile par nature et hésite rarement à vite porter ses choix où bon lui semble, guidé par sa connaissance d'un marché de plus en plus ouvert et non par des considérations liées au sort d'un fournisseur dont il n'attend qu'une chose : qu'il lui procure le meilleur produit au meilleur prix. C'est la condition même de sa fidélité.

Sans préavis, notre époque redécouvre la passion. Phénomène de mode ? Ingrédient obligé de la communication moderne, qui saisit la chance de pouvoir utiliser un terme mobilisateur sans avoir à se préoccuper de le définir ni d'en connaître le contenu, puisque sa seule évocation suffit ? Il est encore un peu tôt pour le dire. « Si le pneu ne vous passionne pas, vous n'avez rien à faire dans cette maison... ». Presque soixante-dix ans plus tard, le propos de Marius Mignol résonne toujours – ou plutôt à nouveau - un peu comme un défi. Mais la passion ne se commande pas, ne s'explique pas. Elle s'éprouve et se partage. Elle n'est ni un bien, ni un mal en soi. Elle n'est bénéfique à l'entreprise que lorsqu'elle se transforme en force de création, que si elle est porteuse de valeur. Oui, mais comment l'est-elle ou le devient-elle ? Il est plus facile de poser la question que d'y répondre, même en lisant ce qui précède. Même en cherchant à comprendre ou à s'identifier à des personnages qui ont à ce point durablement marqué leur temps mais qui n'ont pas cherché à théoriser leur action.

Et si le vrai génie de Michelin, au lieu d'avoir découvert les secrets du pneu, était d'avoir inventé ceux de la passion partagée, celle qui soulève les montagnes et s'installe dans la durée, celle qui n'a pas besoin de dire son nom pour exister et animer durablement toute l'entreprise ? Pardon, pas l'entreprise, mais plutôt la

Maison, ou l'Usine, comme la désignaient plus affectivement ses fondateurs, avec cette sorte de tendresse que transportent jusqu'à nous leurs archives. Dans l'alchimie irrationnelle qui génère la volonté de réussir ensemble, le charisme du chef, sa légitimité reconnue, sa compétence incontestée, sont des conditions prépondérantes. Les doutes peuvent concerner les choses, non les personnes. Et pourtant, loin d'avoir ressemblé au cours d'un long fleuve tranquille aux rives peuplées d'une faune et d'une flore enchanteresses, l'histoire de Michelin s'est tracée avec force et détermination. En n'ignorant rien des embûches ni des conflits d'un monde dont la brutalité est venue à bout de tant d'activités et d'entreprises, alors que la pérennité de beaucoup d'entre elles semblait assurée, et leur solidité inébranlable. Mais la lecture d'un vieil annuaire Desfossés datant d'une quelconque des « Trente glorieuses » et dans lequel étaient recensés les noms des groupes les plus prestigieux, ressemble maintenant à celle d'une longue épitaphe dédiée aux gloires passées de l'industrie française. Qui s'en souvient encore ?

Or, il faut bien admettre que peu de drames, de revers, d'échecs, de tragédies même, ont été épargnés à la maison de Clermont Ferrand, y compris les morsures de l'Histoire, toujours plus prompte à détruire qu'à construire. A plusieurs reprises, même, elle a dû renaître non pas de ses cendres, mais de situations si proches du naufrage que ses chances de survie en ont été menacées. Remarquable endurance. Exceptionnelle persévérance. A plusieurs reprises, elle a du faire des choix périlleux ou se résigner à des renoncements qui ne l'étaient pas moins. S'être affrontée très tôt à des pays, des marchés, des cultures et des civilisations différentes lui a sans doute permis de capitaliser de bonne heure un vaste apprentissage aux épreuves de toute sorte et auquel sa philosophie de soumission aux faits a donné une pleine efficacité. Pour réussir, autant que d'obstination, il faut aussi de l'humilité...

Mais, restée silencieusement tapie place des Carmes-Déchaux au pied de ses montagnes auvergnates comme pour mieux se protéger des agressions d'une planète sur laquelle elle est cependant devenue omniprésente, Michelin continue sans bruit à inventer l'avenir.

Voilà. L'avenir, il ne m'appartient pas. Je suis conscient de l'aspect dérisoire du combat que j'ai mené seul et que je n'ai plus la force, l'endurance, ni l'âge de poursuivre.

J'ai le sentiment d'un immense gâchis.

Adviene que pourra.

Pourquoi Michelin a réussi à me leurrer aussi longtemps ? Peut-être, parce que pensant que nous partagions les mêmes valeurs, je ne me rebifferais pas. C'est une hypothèse.

Mais il ne faut pas abuser de certaines situations.

Tout a une fin.

La preuve.

TIB/février 2016