



**HAL**  
open science

# Réflexion sur le capitalisme territorial. Ancrage et domination d'une firme mondiale : Michelin à Clermont-Ferrand

Thomas Zanetti

► **To cite this version:**

Thomas Zanetti. Réflexion sur le capitalisme territorial. Ancrage et domination d'une firme mondiale : Michelin à Clermont-Ferrand. *Annales de géographie*, 2018, 723-724, pp.536-560. 10.3917/ag.723.0536 . hal-01988665

**HAL Id: hal-01988665**

**<https://hal.science/hal-01988665>**

Submitted on 12 Feb 2024

**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.

# Réflexion sur le capitalisme territorial : ancrage et domination de Michelin à Clermont-Ferrand

## *Considering territorial capitalism : Anchoring and domination of the transnational corporation Michelin in Clermont-Ferrand.*

**Thomas Zanetti**

Maître de conférences, Université Lyon 3 UMR EVS

**Résumé** Les entreprises transnationales sont aujourd'hui de plus en plus nomades. Ce mouvement de déterritorialisation s'accroît sous l'effet de la financiarisation qui détache les acteurs économiques des contraintes spatiales. Face à ce capitalisme financier concentré dans quelques espaces de commandement, il existe un autre modèle constitué par les firmes mondiales à fort enracinement, que nous proposons d'analyser à travers l'ancrage territorial de Michelin. Nous faisons alors l'hypothèse de l'existence d'un nouveau régime d'accumulation, celui du capitalisme territorial. Instrumentalisant le territoire selon ses intérêts, il est également caractérisé par une forme de responsabilité territoriale consentie en l'échange d'un pouvoir politique. Enfin, ce régime capitaliste permet de dépasser la contradiction entre nomadisme et ancrage, et de perpétuer la domination territoriale du capital.

**Abstract** *Transnational companies are now becoming increasingly nomadic. This trend towards deterritorialization is accentuated under the effect of financialization which detaches economic actors from spatial constraints. Beside this financial capitalism, concentrated in a few spaces of command, another model exists formed by the global firms strongly rooted in their area. The authors aim to analyse these through the territorial anchoring of Michelin. They then make the hypothesis of the existence of a new mode of accumulation : territorial capitalism. Using the territory according to its own interests, it is also characterized by a form of territorial responsibility granted in exchange for political power. Lastly, this capitalist system makes it possible to overcome contradiction between nomadism and anchoring, and to perpetuate the territorial domination of capital.*

**Mots-clés** entreprise transnationale, capitalisme, territoire, ancrage, domination

**Keywords** *transnational companies, capitalism, territory, anchoring, domination*

## 1 Introduction

Le 5 mai 2015, près de 6 000 personnes assistent à Clermont-Ferrand aux obsèques de François Michelin<sup>1</sup>. L'ancien dirigeant incarnait, mieux que tout autre membre de la dynastie familiale, la double spatialité de la firme : fortement internationalisée, et vigoureusement ancrée dans la ville qui l'a vu naître à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Les traductions anglaises et portugaises des prières récitées lors de la cérémonie ont pu rappeler la dimension internationale de l'entreprise et de son ancien patron, à qui un hommage a été rendu sur l'ensemble des sites mondiaux de Michelin. Le président François Hollande saluera lui « l'homme d'une ville, Clermont-Ferrand, et d'une région, l'Auvergne<sup>2</sup> ».

En ayant maintenu son siège social dans son berceau provincial, Michelin fait en effet aujourd'hui figure d'exception parmi les entreprises du CAC 40. L'expression « Michelin Ville » traduit elle le lien puissant entre la firme et Clermont-Ferrand. L'origine de cette consubstantialité est la création par l'entreprise, au cours de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, d'un territoire cohérent, au sens où Michelin engage un projet sur une portion d'espace (Offner, Pumain, 1996). Adossé à un espace physique transformé selon les besoins de la production industrielle, le territoire de Michelin devient une variable déterminante de la compétitivité de la firme. Il est également organisé socialement : c'est l'objectif du paternalisme, qui permet la reproduction sociale et le contrôle de la force de travail. Enfin, l'espace étant « un enjeu du pouvoir, tandis que le territoire est un produit du pouvoir » (Raffestin, 1982, p. 168), la territorialisation requiert la formation d'une autorité sur l'espace, la population et les relations sociales, qui ne se limite pas à l'appareil politico-administratif et s'étend à la sphère privée.

L'ancrage de Michelin à Clermont-Ferrand est donc un ancrage dans l'espace et dans le temps. Michelin apparaît comme un cas emblématique d'entreprise à la fois implantée dans de nombreux lieux de l'espace mondial et enracinée dans un territoire. Emblématique donc d'une dialectique entre le local et le global qui rappelle que les grandes firmes se trouvent « en situation d'ubiquité, c'est-à-dire capables d'être simultanément ici et ailleurs » (Rallet, Torre, 2004, p. 32), et que le capitalisme a toujours eu pour objectif d'abolir les obstacles physiques à la circulation des richesses et des marchandises, de s'affranchir de l'espace par le temps (Marx, 1993).

Alors qu'elles disposent d'un important pouvoir de contrôle de l'espace, les stratégies spatiales des entreprises transnationales privilégieraient désormais le nomadisme. Pourtant, tout en appartenant à cette catégorie, Michelin conserve une identité marquée et demeure associé à la ville où l'entreprise est née. Si la firme a profondément réduit son activité dans son berceau, une série de plans sociaux ayant fait passer les effectifs clermontois de près de 30 000 salariés au début

---

1 Celles d'Édouard Michelin, son fils et héritier à la tête de l'entreprise, disparu accidentellement en mer neuf ans plus tôt, avaient rassemblé plus de 9 000 personnes.

2 *La Montagne*, 30/04/2015.

des années 1980 à un peu plus de 10 000 aujourd'hui, cette déterritorialisation n'aura quasiment touché que les fonctions productives. Clermont-Ferrand reste en effet le centre de gravité de l'espace productif mondial de Michelin, le cœur de son « économie-monde » (Braudel, 1985), celui qui accueille encore cinq sites de la firme, mais surtout ses fonctions de commandement et de recherche-développement. Le poids de Michelin dans l'économie locale reste d'ailleurs prépondérant : l'entreprise est le premier employeur de la nouvelle région Auvergne-Rhône-Alpes, elle génère plusieurs milliers d'emplois indirects et compte 800 sous-traitants uniquement dans le département du Puy-de-Dôme.

Les liens entre Clermont-Ferrand et Michelin peuvent alors être analysés dans le cadre d'une dialectique firme-territoire (Zimmermann, 2005), et selon une problématique qui questionne simultanément ancrage et nomadisme, déterritorialisation et reterritorialisation, comme manifestation d'une contradiction du capitalisme. Pour répondre à cette problématique, il s'agit d'interroger à partir du cas de Michelin la dimension territoriale du capitalisme, à l'heure d'une financiarisation et d'une mobilité sans précédent du capital. Une firme mondiale peut-elle encore faire territoire ? Comment s'explique son ancrage territorial ? Le cas de Michelin s'inscrit-il dans un mouvement de démondialisation et de relocalisation de l'activité productive au sein de son territoire d'origine ?

Après une période fordiste marquée par la déterritorialisation et l'a-spatialité économique, la phase contemporaine du capitalisme serait celle de la reterritorialisation des activités économiques, du remplacement d'une domination par le nomadisme par une domination via l'ancrage. Ce modèle post-fordiste remettrait la géographie au cœur de l'économie et placerait le territoire et ses acteurs au centre de la relation entre le local et le global (Pecqueur, 2014). Il conviendrait alors de « repenser l'économie par le territoire » (Veltz, 2013), ce que nous proposons de faire en ayant recours au « capitalisme territorial<sup>3</sup> ». Nous faisons en effet l'hypothèse de l'existence d'un « capitalisme territorial », dont le pouvoir économique se construit au moyen de l'ancrage, à l'inverse d'une économie financiarisée dont le pouvoir dépend d'un nomadisme. Notre thèse principale est qu'une firme mondiale ancrée est une firme qui détient un pouvoir extrêmement étendu sur les territoires et les sociétés. Dans un premier temps, nous reviendrons sur le double mouvement de nomadisme et d'ancrage du capitalisme contemporain, pour parvenir à une définition de ce que nous nommons « capitalisme territorial », que nous illustrerons ensuite avec le cas de Michelin. Enfin, nous insisterons sur les rapports de pouvoir et de domination qui caractérisent le gouvernement du « capitalisme territorial ».

---

3 L'expression est presque absente de la littérature scientifique francophone. Dans un article récent (Ambrosino, *et al.*, 2016), elle est bien employée, mais uniquement pour rendre compte du poids déterminant de la dimension territoriale dans la mise en œuvre de l'innovation.

## 2 Le territoire des firmes mondiales

### 2.1 Des firmes nomades et déterritorialisées

À une époque où sont régulièrement dénoncées la distanciation des entreprises vis-à-vis des sociétés et la déconnexion entre les populations et les pouvoirs politiques et économiques, la figure de la firme déracinée, indifférente au contexte social et spatial, s'impose pour donner naissance à une économie déterritorialisée. Les firmes transnationales, de plus en plus nomades, chercheraient à s'affranchir de tous les obstacles à leur liberté de circulation, et l'influence de la variable territoriale au sein de leurs stratégies se serait aujourd'hui réduite à néant (Andreff, 1996). Les choix spatiaux des acteurs économiques, de plus en plus dictés par les temporalités de court terme des marchés, entrent alors en contradiction avec des cycles territoriaux qui s'inscrivent dans la durée (Raffestin, 1986) et s'opposent à la logique de l'ancrage. Une tension grandissante apparaît entre les conditions locales du développement et la mobilité globale des entreprises mondiales, qui peuvent agir indifféremment à toutes les échelles spatiales pour valoriser les différences entre les territoires.

Emancipées des contraintes de localisation, les firmes mondiales adoptent ainsi des stratégies de déterritorialisation, soit au sens large une rupture des liens entre la firme et le territoire auquel ses origines sont rattachées. L'image de la firme « allégée » (Sauvin, 2007) décrit ce phénomène de réduction des empreintes productives qui assure une plus grande réactivité et souplesse face à l'âpreté de la concurrence et à la volatilité des marchés. Au final, la compétitivité d'une firme « dépend précisément de sa capacité à préserver son nomadisme », à dissocier « son destin de celui d'un territoire donné » (Zimmermann, *op. cit.*, p. 22). Les délocalisations d'unités productives furent une des premières formes de déterritorialisation. Elles expriment une mobilité géographique du capital et des facteurs de production, établissant une Division internationale du processus productif (Mouhoud, 1992) spatialement fragmentée.

Depuis plusieurs décennies, le nomadisme des firmes transnationales s'est accentué sous l'effet de la financiarisation et grâce à l'autonomisation du capital financier vis-à-vis des circuits de la production matérielle (Harvey, 1989). En permettant au capitalisme d'intervenir en temps réel sur les territoires, la finance conduirait à une « déterritorialisation presque totale » (Andreff, *op. cit.*). En exploitant le potentiel de mobilité des capitaux, elle s'extrait en effet des contraintes de l'ancrage territorial et du contexte physique, social et politique de production. La liquidité permet alors de résoudre l'obstacle physique lié à l'immobilisation du capital (Orléan, 1999). Le rôle de la financiarisation dans la déterritorialisation des activités industrielles se lit ensuite dans la « séparation fonctionnelle et spatiale entre investisseurs et entrepreneurs » (Corpataux, Crevoisier, 2011, p. 390) au sein de la gouvernance des grandes firmes. Cette dernière a été marquée par le remplacement des capitaines d'industrie par des managers, qui ne présentent pas le même degré de sensibilité territoriale. Le pouvoir croissant

des investissements financiers se traduit alors par des comportements de défection et par la recherche continue d'une réversibilité des ancrages territoriaux, à l'inverse d'une fonction entrepreneuriale plus profondément connectée à l'économie réelle. La financiarisation accentue donc le clivage entre la logique du capital et celle du territoire et impose une urgence temporelle peu compatible avec les horizons durables de l'ancrage. Elle tend ainsi à détacher les territoires du réel, en les inscrivant dans sa rationalité monétaire et en les réduisant à une valeur d'échange. L'autonomisation de la sphère financière vis-à-vis de la sphère productive pose donc la question de la pérennité de l'inscription territoriale des activités économiques, au-delà des espaces de commandement de la finance mondiale.

## 2.2 Ancrage et ressource territoriale

Malgré une inclination incontestable au nomadisme, les firmes mondiales conservent un degré variable d'ancrage territorial (Daviet, 2005). Ce dernier n'est d'ailleurs pas forcément contradictoire avec la recherche d'une plus grande flexibilité de l'activité économique. Une situation d'ancrage donne alors lieu à une « rencontre productive » entre la firme et le territoire, qui « fonde une communauté de destins » (Zimmermann, *op. cit.*, p. 22). Cette dernière se lit dans l'interdépendance poussée entre le territoire et la firme, si bien que les difficultés économiques de la seconde peuvent mener à la crise du premier. La « rencontre productive » désigne le fait que le territoire est le cadre dans lequel les acteurs se coordonnent collectivement pour faire face à des problèmes productifs et les résoudre.

La firme ancrée ne se contente donc pas d'exploiter des ressources génériques incorporées dans le territoire, elle participe à la création et au renouvellement de ressources spécifiques qui lui confère des avantages comparatifs et justifie le maintien de son ancrage dans le temps. Ces ressources spécifiques, qui sont difficilement reproductibles dans d'autres contextes spatiaux, renforcent l'attractivité d'un territoire aux yeux des firmes et diminuent les risques de nomadisme des activités économiques. Pour les territoires, contribuer à l'innovation des firmes en leur amenant des ressources personnalisées les protégerait donc de la concurrence des métropoles et des régions à faibles coûts salariaux (Pecqueur, 2005). Coexisteraient donc deux dynamiques à la fois contradictoires et complémentaires : celle d'une économie nomade libérée des contraintes territoriales et celle d'une économie ancrée puisant dans le territoire des externalités spécifiques.

Pour faire face à une concurrence démultipliée, répondre à une demande atomisée et s'emparer de parts de marchés saturés, l'innovation serait devenue primordiale pour l'industrie. Pierre angulaire d'un capitalisme cognitif (Moulier-Boutang, 2007), la capacité des entreprises et des territoires à favoriser l'innovation et sa transformation en biens et services est présentée comme impérative. Or, l'économie de la connaissance est supposée favorable aux territoires d'origines des firmes transnationales occidentales. Les fonctions d'innovation demeurent en effet très concentrées dans les régions d'ancienne industrialisation (Mouhoud, 2006 ; Grasland, Van Hamme, 2010). L'innovation serait ensuite un phénomène

collectif incorporé dans le territoire, et dépendant de la qualité des relations entre les différents acteurs impliqués. Ces interactions ayant « besoin de durée, de mémoire, d'expériences partagées, construisant des formes d'assurance mutuelle et de confiance » (Veltz, 2017, p. 65), il existerait un « effet territoire » qui jouerait un rôle prépondérant dans l'apparition de la nouveauté. La nécessité de construire des relations constantes et approfondies plaiderait ainsi pour l'ancrage territorial des activités d'innovations.

Mais cette nature territorialisée de l'innovation ne semble pas systématique. Les laboratoires de recherche peuvent être délocalisés, et les activités technologiques sont de plus en plus mises en réseau à l'échelle mondiale dans le cadre d'une division internationale du processus d'innovation. L'innovation ne serait donc plus protégée par la géographie et pourrait être déterritorialisée, dès lors que les moyens de communication permettent l'échange quasi instantané des idées et des connaissances malgré l'éloignement physique. L'ancrage territorial de l'innovation ne serait alors pas irréversible et on assisterait même à la « montée d'une organisation totalement a-spatiale des processus d'innovation » (Balas, Palpacuer, 2008, p. 32).

Plusieurs modèles ont été proposés pour rendre compte du nomadisme ou de l'ancrage des activités économiques. Le premier, très répandu à la suite des travaux de la Nouvelle Économie Géographique (Krugman, 1991), considère que les firmes mondiales privilégient les grandes métropoles pour leur implantation, en vertu de l'assurance flexibilité du milieu métropolitain (Savy, Veltz, 1993). Celui-ci apporte à la fois des économies d'agglomération et de variété, tout en laissant aux entreprises la possibilité de se désengager, la masse des activités économiques présentes réduisant la responsabilité territoriale à l'échelle de l'entreprise individuelle.

D'autres modèles ont été avancés par l'économie territoriale pour analyser le rôle de la proximité spatiale et des relations localisées dans l'efficacité productive des firmes, notamment en ce qui concerne l'innovation et sa diffusion. Des districts industriels marshalliens aux clusters (Porter, 1998), en passant par les systèmes productifs locaux (Courlet, Soulage, 1994) et les milieux innovateurs (Aydalot, 1986), ces concepts relèvent l'importance de l'ancrage territorial des activités dans le développement économique. Ils valorisent le caractère endogène et l'échelle locale des dynamiques de développement autour d'une spécialisation productive et d'une coordination d'un tissu homogène de firmes. Ces différents modèles renvoient à l'approche des proximités qui a mis l'accent sur les processus de construction des modes de coordination entre acteurs économiques, et sur le rôle de la proximité géographique dans l'élaboration de telles formes d'action collective. Selon l'approche proximiste, le territoire est un construit social en permanente évolution et le support d'une dynamique de développement endogène issue d'arrangements stratégiques collectifs entre acteurs (Pecqueur, Zimmermann, 2004).

Si ces modèles questionnent le caractère non-marchand des relations entre acteurs, ils n'en interrogent que rarement la dimension hiérarchique. Les relations

de pouvoir et de domination sont ainsi évacuées au profit d'une idéalisation de la société locale œuvrant collectivement pour un bien commun. Pourtant, le renouvellement des ressources localisées entraîne forcément des négociations qui légitiment certains enjeux au détriment d'autres, et détermine de manière consensuelle ou conflictuelle les projets de développement territorial. Ensuite, le local est généralement vu comme une bulle autonome qui n'est pas impactée par les processus globaux. Construits en opposition à la figure de la grande entreprise fordiste, ces différents modèles se focalisent sur les relations des seuls acteurs productifs locaux. Pourtant le développement territorial ne peut être réduit aux initiatives d'un seul réseau de firmes, mais doit également intégrer les prérogatives et les actions des collectivités territoriales, de l'État, des associations, de la société civile (Torre, 2015) et des autres entreprises à l'échelle globale. Si une partie de l'économie des proximités reconnaît l'existence de relations hiérarchiques entre acteurs, la proximité n'est pas envisagée comme un élément de pouvoir sur l'espace. En s'attardant principalement sur les relations économiques sans analyser le pouvoir politique de l'entreprise et la dynamique de domination du territoire par le capital, ces modèles ne permettent donc pas de saisir pleinement les rapports firmes/territoires et les stratégies territoriales des entreprises transnationales qui combinent les logiques de l'ancrage non-métropolitain et celles de la déterritorialisation.

### **2.3 Le capitalisme territorial**

Pour rétablir le territoire au cœur de l'analyse des stratégies des grandes firmes mondiales, dépasser l'opposition entre ancrage et nomadisme, et insister sur le pouvoir politique des acteurs économiques, nous proposons le terme de « capitalisme territorial ». Notre première hypothèse est donc que le territoire est l'instrument privilégié d'un nouveau régime d'accumulation, celui du capitalisme territorial. La firme du capitalisme territorial bénéficie en effet des avantages liés à la mobilité qui lui permet d'exploiter les différentiels territoriaux. Elle profite également d'économies d'agglomération et de diminution des coûts de transaction en se localisant à proximité de tissus de sous-traitance spécialisés, quand elle n'est pas elle-même à l'origine de la constitution de ces écosystèmes. Une telle firme possède donc à la fois une dimension territoriale et une nature a-territoriale. Sa capacité à jouer simultanément de l'ancrage à l'échelle locale et du nomadisme à l'échelle globale est un élément essentiel de sa compétitivité économique.

La seconde hypothèse est que l'ancrage dans le temps long du capitalisme territorial suppose une responsabilité de la firme vis-à-vis de son environnement, car elle est liée au territoire par un contrat moral tacite. Elle accepte donc de rentrer dans un rapport de solidarité, d'implication et de négociation avec les acteurs du territoire. En spécifiant le territoire selon ses besoins, la firme du capitalisme territorial accroît aussi sa dépendance à son égard. Cette « responsabilité territoriale de l'entreprise » est consentie en échange de la reconnaissance et de l'acceptation de sa domination.



La troisième hypothèse est que le capitalisme territorial détient un pouvoir politique, c'est-à-dire une capacité à modeler la singularité, actuelle ou à venir, des territoires, dans un sens favorable à la reproduction du capital et de la domination de l'économie sur la vie sociale. Si le nomadisme confère un pouvoir important, celui de la sortie sans contrainte et de la non-responsabilité, le pouvoir de l'ancrage n'en est pas moins puissant : il permet au capitalisme de façonner les territoires, les relations sociales et le cadre urbain, en jouant sur la dépendance des territoires aux firmes, à l'activité économique et à l'emploi en général. En cela, le capitalisme territorial fonde une gouvernementalité (Foucault, 1978) du territoire, à savoir qu'il exerce une forme aboutie de pouvoir, de contrôle, d'organisation et d'exploitation des territoires. Le capitalisme territorial se perpétue donc en orientant l'ensemble des potentialités d'un territoire vers la construction de ressources profitables à ses intérêts.

Enfin, le capitalisme territorial permettrait de dépasser la contradiction entre nomadisme et ancrage, et de prévenir le risque de crise. Dans l'*Anti-Œdipe* (1972), Deleuze et Guattari définissent le capitalisme comme une déterritorialisation, soit comme une abstraction progressive. Ils analysent l'évolution historique des sociétés à partir de la confrontation entre des codes, qui représentent les traditions, la loi, la structure, et des flux, qui correspondent à la circulation, à la liberté, à la nouveauté. Or le capitalisme et ses mutations successives ont entraîné un décodage généralisé des flux : abolition des frontières économiques, politiques et culturelles, mondialisation du marché, extension infinie de la marchandisation et du profit... Le capitalisme s'affranchit donc des structures anciennes et libère les flux des cadres traditionnels, conduisant à une déterritorialisation des sociétés.

La financiarisation du capitalisme correspondrait dès lors à la dernière étape de ce décodage, et cette phase de déterritorialisation signerait la naissance d'une nouvelle forme d'impérialisme, l'Empire (Hardt, Negri, 2000), caractérisée par le pouvoir souverain du capitalisme sur l'ensemble de la vie sociale. Cependant, le capitalisme oscille sans cesse entre une déterritorialisation et un mouvement de reterritorialisation qui recrée des structures de pouvoir et des cadres de soumission. Le capitalisme territorial s'inscrit alors dans ce mouvement qui diffère l'horizon de déterritorialisation. Une totale déterritorialisation entraînerait en effet, selon Deleuze et Guattari, une disparition du capitalisme. Pour prévenir ce risque, le capitalisme territorial combine nomadisme et ancrage et démontre ainsi une nouvelle fois l'adaptabilité du système capitaliste pour dépasser ses propres contradictions. Le capitalisme territorial se définit donc par cette interdépendance complexe entre économie, géographie et politique, entre ancrage et nomadisme, entre domination et responsabilité, entre référence mondiale et implication locale, ce que nous proposons d'illustrer avec le cas de Michelin.

### 3 Michelin : une firme du capitalisme territorial

#### 3.1 Le territoire, outil de l'accumulation du capital

Dans le cadre du capitalisme territorial, le territoire constitue un instrument mobilisé pour intensifier la compétitivité de l'entreprise. Cette instrumentalisation s'exerce à travers l'exploitation de ressources spécifiques en matière d'appui à l'innovation, de compétences de la force de travail, et de structuration du tissu économique local, qui confèrent un avantage concurrentiel à la firme mondiale. Celle-ci combine dès lors les avantages de la grande entreprise et ceux liés aux économies d'agglomération typiques des districts industriels. Michelin considère que l'innovation est son atout principal dans la compétition que se livrent les grands fabricants de pneumatiques, et consacre ainsi 3,5 % de son chiffre d'affaires à la recherche-développement, une proportion bien plus importante que ses concurrents, pour maintenir sa position de leadership technologique.

La firme bénéficie ensuite d'un territoire qui innove à son service. De nombreux projets récemment mis en œuvre sur le territoire clermontois ont pour objectif de soutenir la capacité d'innovation de Michelin. C'est par exemple le cas d'un quartier numérique hébergeant des start-up du secteur de la mobilité, soutenu et financé par l'entreprise, mais également par la Métropole et le conseil régional. Pour le patron du pneumaticien, « les start-up sont là pour fertiliser les grandes entreprises, et celles-ci sont là pour aider les start-up à grandir<sup>4</sup> ». Le système d'incubateur interne de Michelin est d'ailleurs installé au sein de ce quartier numérique. Il vise à activer des projets en lien avec la mobilité et de détecter ceux susceptibles de soutenir sa croissance future. L'engagement de la firme dans une telle structure partenariale a donc une visée pragmatique, car elle doit concourir à la montée en gamme du tissu économique local et générer des retombées positives pour sa compétitivité.

Un autre exemple de l'instrumentalisation du territoire au service de l'effort d'innovation de la firme leader est la création récente d'un laboratoire de recherche public-privé regroupant les équipes de Michelin et plusieurs laboratoires publics. Installé sur un site de Michelin, son programme de recherche vise à améliorer la qualité de l'environnement de travail et la productivité des salariés. L'entreprise mobilise ainsi des compétences dont elle ne dispose pas en interne. Si elle a investi 1 million d'euros dans ce projet, elle pourrait bénéficier à l'avenir de financements publics dans le cadre du label I-Site récemment attribué à l'Université Clermont-Auvergne. Michelin capte dès lors une partie des subventions de l'État attribuées aux collectivités territoriales et aux établissements publics.

L'investissement de Michelin dans les structures de formation et d'enseignement supérieur rappelle ensuite combien les compétences humaines sont un levier essentiel du capitalisme territorial. Michelin détient une école d'entreprise, dont les origines remontent aux années 1920, mais l'enseignement public participe

4 La Montagne, 17/06/2016.

aussi à la qualification de la main-d'œuvre industrielle depuis l'ouverture d'une école de chimie en 1908. Cette école a fusionné en 2016 avec l'Institut Français de Mécanique Avancée, né en 1991 de la volonté de Michelin et des acteurs politiques régionaux, pour former l'école d'ingénieurs SIGMA. Prochainement, un pôle de formation et d'apprentissage aux métiers de l'industrie va voir le jour sur un site de Michelin, à l'initiative du pneumaticien, de plusieurs autres firmes locales, d'un pôle de compétitivité et du rectorat de Clermont. Michelin finance plus d'un tiers du projet qui bénéficie également de subventions de l'État dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir. À travers sa participation aux structures publiques de formation, l'entreprise continue donc de renouveler les qualifications de la main-d'œuvre en fonction de ses besoins, qui est donc toujours une ressource spécifique liée au territoire et indispensable au processus d'innovation.

Enfin, la firme contribue à renforcer son environnement productif et technologique local, pour que ce celui-ci lui apporte des externalités positives. En 1990, Michelin crée la Société d'industrialisation et de développement économique (SIDE) pour accompagner le développement de l'activité et de l'emploi dans les territoires où la firme est implantée. Depuis sa création, la SIDE aurait entraîné la création de 6 000 emplois en Auvergne, grâce aux aides financières et techniques qu'elle délivre. Mais la structure est aussi un outil d'intervention sur le tissu économique local, afin de renforcer et de diversifier les activités, les compétences et les services aux entreprises. Michelin peut ainsi mobiliser les ressources offertes par la sous-traitance locale dont la variété doit répondre aux évolutions de ses besoins productifs. Un bassin d'activité fournissant des possibilités nombreuses et diversifiées d'emploi permet également de répondre à la problématique de la bi-activité des cadres à laquelle les grandes firmes sont confrontées. Enfin, pour Crague (2015), ce type de soutien à l'activité industrielle locale permet aux grands groupes de se ménager des possibilités de repli territorial et de maintenir la réversibilité de leur ancrage. Leur implication économique s'intégrerait alors dans un désengagement accompagné qui préparerait les acteurs locaux aux conséquences d'une éventuelle déterritorialisation. Si la SIDE apparaît d'abord comme une mesure de compensation des réductions d'effectifs menées par Michelin, elle a depuis nourri sa dynamique d'ancrage.

Depuis une quinzaine d'années, les liens entre Michelin et le tissu économique se sont accentués et plusieurs structures ont été créées pour favoriser la diffusion territoriale de l'innovation, jusqu'à la création d'un pôle de compétitivité, fortement soutenu par Michelin qui a aussi participé à sa gestion. Le capitalisme territorial s'empare donc d'une part importante des ressources économiques du territoire, à travers les structures qu'il initie et qu'il pilote directement ou en lien avec les autorités locales. Néanmoins, l'implication de Michelin dans le renforcement et le renouvellement de ressources spécifiques laisse penser que les innovations de l'entreprise ont bien, tout du moins en partie, une assise territoriale, ce qui favorise son ancrage et sa dépendance aux ressources locales. D'autre part, en faisant converger vers ses intérêts particuliers la majorité des

ressources économiques locales, la firme accroît la dépendance du territoire à son égard, ce qui engage une forme de responsabilité territoriale.

### **3.2 Contrôle social et encadrement de la force de travail**

La responsabilité de l'entreprise vis-à-vis du territoire se lit dans l'investissement direct et indirect de Michelin à l'organisation de la société locale. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, l'implication sociale de Michelin à travers la mise en place de son système paternaliste répond à une nécessité : recruter et fixer des travailleurs pour soutenir le développement de l'activité dans une région peu industrialisée, et résoudre les carences du cadre urbain (déficit de logements, d'équipements, d'infrastructures...) face à la brutale industrialisation. Au-delà de ces motivations d'ordre pragmatique, le paternalisme est également un projet de contrôle social de la population ouvrière. Le paternalisme est enfin une manière de donner l'illusion d'une communauté de destin entre le patron et l'ouvrier, l'image de l'usine comme un lieu débarrassé des antagonismes de classe.

De nos jours, les compétences recherchées par le capitalisme sont celles liées au potentiel de créativité des travailleurs, qu'il entend exploiter pour en tirer de nouveaux produits et services marchands. Malgré sa cote de popularité<sup>5</sup>, Michelin fait face à des difficultés pour recruter des cadres à Clermont-Ferrand, à cause du déficit d'image de la ville, de son enclavement et d'un gisement d'emplois qualifiés moins dense que ceux des bassins métropolitains. Pour attirer cette main-d'œuvre recherchée, la firme du capitalisme territorial met en place un néo-paternalisme qui s'éloigne de la forme traditionnelle du paternalisme industriel mais répond aux mêmes exigences : attirer, fidéliser, contrôler et reproduire la force de travail. Michelin a pris dans ce sens différentes mesures qui touchent à l'environnement de travail et au cadre de vie urbain de ses salariés.

Les rénovations récentes du siège social et du centre de recherche clermontois de Michelin ont permis de mettre en œuvre une nouvelle conception de l'environnement de travail, qui doit être génératrice de bien-être. De nombreux services (boulangerie, coiffeur, agence de voyages, équipements sportifs, banque, conciergerie, services de livraison, pressing, etc.) ont été installés pour optimiser le confort des salariés. Cette amélioration des conditions de travail doit engendrer une plus grande performance, et s'accompagne alors d'une injonction à l'efficacité et à la rapidité. En déclarant vouloir que leurs salariés concilient leur vie professionnelle et leur vie personnelle, les dirigeants de la firme brouillent les frontières entre travail et hors travail : la promotion de la qualité de vie au travail sous-entend une extension de la part du travail dans la vie.

Michelin entend ensuite renforcer l'autonomie de ses équipes, sous-entendu leur responsabilisation et leur polyvalence. La firme compte ainsi favoriser « l'épanouissement » des salariés en introduisant de nouvelles méthodes de

---

5 Selon une étude réalisée en 2018 par YouGov, Michelin est la première entreprise pour laquelle les français souhaiteraient travailler. Pour *Forbes*, le groupe Michelin est le « meilleure employeur des États-Unis » en 2018 (*Le Courrier des Entreprises*, 24/05/2018).

travail plus collectives, transversales et pluridisciplinaires. Au sein du centre de recherche rénové, les bureaux individuels ont cédé la place à des espaces de travail ouverts et modulables, conçus pour favoriser la circulation des idées et l'émulation. Si les modalités du contrôle patronal sont moins visibles, elles demeurent bien réelles et de plus en plus intériorisées par les salariés, à travers « une incorporation subjective des normes propres à la sphère économique » (Baschet, 2016, p. 39). À l'époque du paternalisme, le capitalisme disciplinait le salarié par son enfermement : à l'usine, dans la cité ouvrière ou à l'école Michelin. Désormais le contrôle social du cadre ou de l'ingénieur se fait via une « dictature » de la concurrence et l'évaluation continue de la performance. La plus grande responsabilisation des équipes est également un moyen de réformer le dialogue social, ce qui correspond, dans l'esprit patronal, à faire intégrer et accepter aux salariés les enjeux et contraintes d'un marché mondialisé, et les restructurations jugées indispensables.

Ce néo-paternalisme contient ensuite des actions directes sur l'environnement urbain, destinées à répondre aux attentes des cadres. Michelin réactualise les vieux principes du paternalisme qui veut que le patron prenne en charge une partie de l'existence hors travail de sa main-d'œuvre : création d'une école internationale pour les cadres étrangers, d'un musée pour transmettre la culture d'entreprise, de services de recherche d'emploi pour les conjoints et de réservation de logements, etc. L'ensemble de ces initiatives témoignent du développement d'une stratégie sociale et urbaine dorénavant destinée aux cadres supérieurs (Zanetti, 2014).

Enfin, la firme s'implique de manière plus indirecte dans l'évolution du cadre de vie de son personnel, par exemple en contribuant au milieu culturel local, à travers ses actions de mécénat. Le gérant de l'entreprise est vice-président de l'École Supérieure d'Art de Clermont-Ferrand, tandis que son prédécesseur a présidé la Comédie de Clermont. La firme finance des événements culturels majeurs comme le festival international du court-métrage, mais aussi l'opéra de Vichy ou encore le fonds régional d'art contemporain. Plus récemment, la firme a soutenu la candidature de la Chaîne des Puys au titre de patrimoine mondial de l'UNESCO. Le capitalisme conserve donc la volonté de créer un cadre de vie et de diriger la vie sociale, ce qui suppose une capacité à influencer sur les instances publiques et à exercer un pouvoir politique sur le territoire.

### ***3.3 Le pouvoir politique du capital***

La troisième caractéristique du capitalisme territorial, que nous développerons dans la partie suivante à partir de l'exemple de Michelin, est de détenir un pouvoir politique sur les territoires, c'est-à-dire une capacité d'infléchir fortement les choix publics locaux. Ce pouvoir politique du capitalisme territorial s'exprime notamment à travers le « chantage » à la déterritorialisation. Les menaces de délocalisation sont un des instruments classiques utilisés par les transnationales pour exercer leur pouvoir, à la fois pour assujettir la main-d'œuvre et la contraindre à adopter des mesures de productivité, et pour rappeler aux institutions politiques locales qu'elles doivent faciliter leur développement économique si elles veulent

conserver les emplois. Le puissant effet disciplinaire des menaces de délocalisation montre que le capitalisme territorial tire son pouvoir de sa capacité à déterritorialiser. Elle consacre en effet une inégalité de pouvoir vis-à-vis des collectivités, qui sont par définition ancrées dans leur territoire administratif.

Cette « dépendance misérable à l'égard de l'entreprise » (Sauvin, op. cit., p. 110) exige des institutions locales qu'elles adaptent leurs politiques publiques aux intérêts du capitalisme, dans le cadre d'une mise en concurrence des territoires, mais sans forcément obtenir en retour un ancrage durable des acteurs économiques. La financiarisation aurait ainsi fait évoluer les structures de la domination économique, désormais délogées de l'économie réelle et incarnées par une mondialisation sans visage et une « classe capitaliste transnationale » (Sklair, 2001) détachée de ses lieux de naissance et de résidence, négligeant le fait que « le capital économique a besoin d'un capital symbolique légitimant sa domination » (Wagner, 2011, p. 6). Des travaux récents (Andreotti, Le Galès, Moreno-Fuentes, 2016) nuancent d'ailleurs l'idée selon laquelle les cadres formeraient une classe hypermobile, nomade et déterritorialisée, en montrant qu'ils demeurent fortement attachés à leur lieu de naissance et de résidence, et à leurs relations familiales. Les auteurs parlent ainsi d'« exit partiel » pour qualifier cet ajustement, qui représente une ressource sociale décisive, entre enracinement résidentiel local et mobilité internationale. Le capitalisme territorial réunit de la même manière ancrage et nomadisme pour asseoir son pouvoir politique sur les territoires.

### **3.4 Le dépassement de la contradiction entre nomadisme et ancrage**

Aujourd'hui, Michelin est présent dans 17 pays, avec 68 sites de production et près de 112 000 salariés. L'entreprise réalise 85 % de son chiffre d'affaires à l'étranger et la part des effectifs clermontois (9 %) et français (17 %) reculent devant l'augmentation de la main-d'œuvre des pays émergents. Mais pour le gérant actuel du pneumaticien, il « n'est pas question pour Michelin de privilégier les pays à forte croissance au détriment de l'Europe et de la France en particulier<sup>6</sup> ». Pour autant, la direction de l'entreprise n'envisage aucune relocalisation des activités de fabrication qui ont été transférées hors du cadre national depuis les années 1980, et ne s'inscrit donc pas dans une stratégie de démondialisation qui verrait une reterritorialisation des fonctions productives. Le capitalisme territorial doit donc parvenir à associer une forte mobilité mondiale de sa production et un ancrage durable de ses fonctions de commandement et d'innovation. L'ancrage territorial de ces fonctions décisives a été confirmé par les récentes rénovations du siège social de Michelin et de son principal centre de recherche.

La modernisation et l'extension de ce dernier, créé dans la banlieue clermontoise en 1965, ont donné lieu à un investissement dont le coût (270 millions d'euros) engage la firme et son ancrage local dans la durée. L'objectif était de rassembler l'ensemble de la filière recherche de la firme, soit 350 métiers différents,

---

6 *Le Figaro*, 06/11/2013.

pour accélérer la mise sur le marché des innovations. Il regroupe aujourd'hui 3 500 salariés et représente 75 % de la recherche mondiale du groupe, également présente aux États-Unis et au Japon. C'est donc le cœur mondial de la recherche d'une transnationale.

Le siège social matérialise encore plus l'enracinement clermontois de Michelin. Il constitue un lieu remarquable et le centre nerveux de la géographie de la firme mondiale. C'est par excellence celui qui fait le lien entre le local et le global, à la fois ancré et mondialisé, et à partir duquel est gérée l'internationalisation du groupe. Les Carmes<sup>7</sup> sont en effet un lieu de passage et de formation obligatoire des cadres de la firme. Le siège accueille donc chaque année, en plus de ses 3 000 salariés permanents, plusieurs milliers de personnes extérieures qui viennent pour moitié de pays étrangers. Pour concilier nomadisme et ancrage, enclavement du siège et ubiquité de ses fonctions, les interactions de face-à-face de l'économie relationnelle se font à travers divers dispositifs techniques (vidéo-conférences, systèmes de traduction instantanée). La rénovation du siège social, débutée à la fin des années 1990, a été perçue comme un signe de l'attachement de Michelin à ses racines auvergnates. Le projet de modernisation du siège (fig. 1) se poursuit de nos jours sous l'appellation Campus, terme choisi pour sa connotation internationale.



Source : Encore Heureux Architectes, 2018.

**Fig. 1** Projet de modernisation du siège social de Michelin.  
*Modernization project for Michelin's Headquarters.*

7 Nom du site qui abrite le siège social, et première usine de l'entreprise construite dans le centre de Clermont à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

Le nomadisme de Michelin s'est pourtant traduit depuis les années 1980 à Clermont-Ferrand par une déterritorialisation de la fonction productive : on ne fabrique aujourd'hui presque plus de pneus dans le berceau de la firme, où les ouvriers ont été progressivement remplacés par des cols blancs. Les effectifs locaux ont fondu de près des deux tiers en trente ans et Michelin a réduit son emprise spatiale après la fermeture de certains sites ou parties de sites, même si l'entreprise demeure encore aujourd'hui le premier propriétaire foncier privé de la commune et de l'agglomération. Les dirigeants de la firme n'ont de cesse de rappeler la contradiction entre l'ancrage et le nomadisme, et combien le global peut jouer contre le local, obligeant celui-ci à s'adapter à la concurrence. Ainsi, l'annonce en juin 2017 de la suppression à venir d'un millier de postes de cadres et de techniciens chez Michelin à Clermont-Ferrand est présentée comme la conséquence de la nouvelle organisation mondiale du groupe. Les discours patronaux font d'ailleurs régulièrement référence à une stratégie économique qui ferait le pari du maintien de l'activité industrielle en Europe, mais à des conditions d'ancrage permettant à l'entreprise de rester compétitive : maîtrise de la fiscalité, évolution du dialogue social, assouplissement du cadre législatif et du Code du travail, réduction des effectifs, amélioration de la productivité, restructuration des sites et regroupement des activités dans des usines plus importantes, modernisation de l'appareil productif.

Le fait que Michelin soit une entreprise familiale constitue un élément important du dépassement de la contradiction entre nomadisme et ancrage. Si capitalisme familial et capitalisme territorial ne doivent pas être confondus, le contrôle familial a permis à Michelin d'inscrire sa stratégie dans la durée et de résister à la pression court-termiste des marchés financiers, favorisant ainsi le maintien dans le temps de son ancrage territorial. Pour l'ancien patron du groupe Édouard Michelin, c'est le statut de Société en Commandite par Actions (SCA), que la firme a conservé contrairement à la grande majorité des firmes mondiales, qui a favorisé cette stabilité : « Le commandite existe depuis plus d'un siècle. Je le considère comme un élément de force de Michelin, qui nous permet de travailler sur le long terme<sup>8</sup>. » Le statut de SCA scelle une séparation entre les détenteurs du pouvoir (les commandités) et les actionnaires (les commanditaires), et donne un contrôle à la famille en dépit d'une part non majoritaire dans le capital de l'entreprise<sup>9</sup>. Chez Michelin, ce contrôle familial est incarné par un associé commandité non gérant, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES). Elle permet aux descendants des fondateurs de l'entreprise de garder le pouvoir, car c'est elle qui propose les dirigeants de l'entreprise au vote des actionnaires. La SAGES préserve ainsi la continuité du commandement familial, facteur d'ancrage

---

8 *Challenges*, 01/06/2006.

9 Le statut de SCA dispense également à Michelin de publier la répartition précise de son capital, mais les spécialistes estiment que la part de la famille, et de son millier d'actionnaires individuels, se situe entre 20 et 25 % du capital. Une partie des descendants des fondateurs de Michelin est réunie au sein d'un holding familial créée en 2009 pour peser au capital du groupe.



territorial de l'entreprise. Depuis 2012, Jean-Dominique Senard<sup>10</sup> est devenu le nouveau patron du groupe. Pour la première fois de son histoire, Michelin est dirigé par un patron qui n'a aucun lien de parenté avec la famille fondatrice, sans que cela n'ait remis en cause son ancrage, car au-delà du rôle de la famille et du poids de la tradition, le gouvernement du capitalisme territorial inclut la participation du pouvoir politique local.

## 4 Le gouvernement du capitalisme territorial

### 4.1 *L'accès de la firme privée à la décision publique*

La domination de Michelin sur les instances politiques locales se lit dans sa propension à imposer ses enjeux et sa vision du développement territorial à l'agenda public local, et à exploiter à son avantage les investissements réalisés dans le cadre de diverses politiques publiques. Les intérêts privés de la firme sont donc intégrés à l'intérêt général local et légitimés comme constituant une dimension de l'action publique portée et défendue par la collectivité. Pourtant, à la différence des villes-usines (Edelblutte, 2010), les dirigeants de Michelin n'ont jamais exercé de fonction politique électorale et n'ont jamais eu besoin d'un tel investissement officiel pour contrôler une partie des ressources décisionnelles publiques.

La firme dirige alors une construction sélective des ressources urbaines, sociales et économiques locales, en fonction de ses intérêts productifs. Pour Michelin, l'attractivité du territoire est jugée capitale et indispensable au développement de l'entreprise. Ainsi, selon l'ancien directeur des sites clermontois de l'entreprise, « l'attractivité, ça fait aussi partie des choses que l'on demande, il faut par exemple que l'offre culturelle soit à la hauteur, ça, c'est une demande des cadres, et si on veut attirer des gens de bon niveau, il faut que l'offre soit plus adaptée à la population<sup>11</sup> ». Michelin soutient ainsi fortement la candidature clermontoise au titre de Capitale Européenne de la Culture, tant l'évènement est considéré comme un vecteur de rayonnement et de développement territorial.

L'enclavement de la ville représente un obstacle au recrutement qui rend d'autant plus nécessaire la mise en œuvre de politiques d'attractivité. Ce consensus local autour de l'impératif d'attractivité rejoint donc la volonté de la firme de recruter les meilleurs cadres et ingénieurs. Le degré d'exigence élevé de ces derniers structure les politiques urbaines locales qui se fixent pour objectif de créer les conditions les plus favorables à leur accueil, quitte à mobiliser des « fonds publics pour subventionner la consommation des riches aux dépens des aides locales au salaire social des pauvres » et à délaisser « les questions d'équité et de

---

10 Le second mandat de Jean-Dominique Senard prendra fin en mai 2019 et sa succession à la tête de la firme a déjà été annoncée.

11 Entretien avec l'auteur, 03/02/2010.

justice sociale » (Harvey, 2004, p. 57). On peut citer, sans prétendre à l'exhaustivité, la programmation culturelle, la création de grands équipements collectifs et d'infrastructures de transport, l'organisation d'événements, l'aménagement des espaces publics centraux, les campagnes de marketing urbain ou encore la diversification de l'offre commerciale.

L'influence de la firme dans les politiques locales se lit ensuite dans le renouvellement urbain de ses anciens sites industriels, et la manière dont elle pèse sur leur devenir. Dans les années 1990, Michelin avait ainsi proposé de céder à la municipalité une ancienne coopérative, haut lieu du paternalisme, si l'acteur public s'engageait à y installer un équipement public d'envergure, ce qui sera fait avec l'ouverture d'un centre de congrès. Par la suite, le premier site abandonné par l'entreprise à Clermont-Ferrand, a été reconverti pour accueillir un hôpital. Là encore, l'intérêt pour la firme était de disposer d'un équipement médical de qualité, critère d'attractivité qui correspond aux attentes des cadres. Aujourd'hui, c'est une partie du plus grand site clermontois de Michelin qui doit faire l'objet d'un projet de reconversion. La municipalité, la Métropole et Michelin réfléchissent collectivement à l'avenir de cet espace industriel en friche (quartier créatif des arts et du sport, cité internationale de la mobilité), l'objectif commun étant de développer le rayonnement de la ville en valorisant le patrimoine et l'image mondiale de l'entreprise. Enfin, la rénovation du siège social des Carmes est-elle menée dans le cadre d'un partenariat public-privé très abouti entre Michelin et la municipalité. Les deux acteurs ont signé un groupement de commandes qui prévoit le co-financement des travaux, le projet de rénovation du siège étant couplé avec le réaménagement des espaces publics attenants. Ce dispositif réglementaire traduit une véritable co-gestion entre la collectivité locale et la firme pour le financement et le pilotage de cette opération d'aménagement.

La multiplication des partenariats entre Michelin et les collectivités locales dans les dernières années traduit les modalités locales de gouvernement du capitalisme territorial, caractérisées par une profonde alliance des acteurs politiques locaux et de l'acteur privé au service de leurs intérêts mutuels.

#### **4.2 La coordination comme principe de gouvernement**

Les travaux de N. Brenner (2004) sur le processus de réétalonnage politique ont montré le redéploiement de l'autorité de l'État vers d'autres échelles spatiales, et la reconnaissance des capacités de régulation des acteurs privés (Le Galès, 1995). Les entreprises tireraient alors avantage du retrait de l'État pour affirmer leur pouvoir sur les territoires, à travers la formation de systèmes de gouvernances locales qui supposent une interdépendance croissante des acteurs, ce que reconnaît l'ancien responsable de l'immobilier clermontois de l'entreprise : « La prédominance de l'entreprise s'exerce toujours sur la ville, mais dans une logique de communauté de destin. Aujourd'hui, il y a une imbrication entre Michelin et les élus. C'est du pragmatisme, parce que je pense que Michelin a besoin de la Ville, et la Ville a

besoin de Michelin<sup>12</sup>. » L'intégration d'acteurs privés à la définition et à la mise en œuvre d'une action collective négociée doit garantir l'efficacité de l'action publique. Le maire clermontois a ainsi révélé avoir « mangé en tête-à-tête » avec le patron de Michelin dès le lendemain de son élection, pour témoigner des relations de confiance et de la volonté de coopération entre la collectivité et l'entreprise.

Mais le recours à la notion de gouvernance a pour limite de conduire à une dépolitisation des enjeux urbains. En laissant penser que la construction collective des décisions amoindrit ou efface la distribution asymétrique du pouvoir et les structures hiérarchiques, la gouvernance a tendance à évacuer les rapports de domination. Pour l'économie territoriale par exemple, la gouvernance est largement considérée comme un gage d'efficacité de l'action collective et une preuve de l'existence d'un projet de développement territorial. Elle n'est que rarement abordée comme un processus de légitimation par les instances politiques locales de certains intérêts privés, et comme l'institutionnalisation de la domination d'un acteur et de ses enjeux dans la définition des projets de développement territorial.

À Clermont-Ferrand, la participation de Michelin à l'action publique, valorisée via le recours au terme de gouvernance, est présentée comme un gage d'efficacité d'une action collective où la présence de l'industriel serait nécessaire et légitime. L'ancienneté des relations entre la municipalité et Michelin a transformé un partenariat rendu nécessaire par le partage d'un même espace en véritable institution de gouvernement, dotée d'une mémoire et de normes de fonctionnement. Cette institution possède un caractère élitiste car elle restreint l'accès au pouvoir politique à ses principaux membres (la municipalité, Michelin, et plus récemment la Métropole). En cela, les modèles des coalitions de croissance et des régimes urbains développés par l'économie politique nord-américaine (Molotch, 1976, Stone, 1989) sont particulièrement adaptés à l'analyse du cas clermontois (Zanetti, 2016). Ce gouvernement du capitalisme territorial permet l'échange de ressources matérielles, symboliques et cognitives et le partage des bénéfices issus de l'action collective. Les collectivités disposent d'un pouvoir réglementaire tandis que l'entreprise possède un poids économique et financier considérable. Pour Michelin, sa participation à la décision publique locale constitue un élément de capital symbolique qui légitime sa domination et satisfait sa quête de reconnaissance sociale et de pouvoir.

Le gouvernement se déploie notamment par l'intermédiaire des réunions de coordination Ville/Michelin, dont l'appellation traduit clairement l'objectif. Elles fonctionnent comme un mécanisme de régulation des relations entre la municipalité et la firme, dédié à la stabilisation de l'action collective. Mais la construction de ce gouvernement en commun traduit des relations de pouvoir. La coordination s'établit en effet sur des bases de négociation caractérisées par la

---

12 Entretien avec l'auteur, 30/11/2009.

supériorité de la firme, issue de son pouvoir de déterritorialisation, de sa puissance financière, de son envergure mondiale et de sa légitimité historique. Ainsi, le conflit lié à la création d'une première ligne clermontoise de tramway, pour laquelle Michelin a imposé un véhicule équipé de ses pneumatiques, a démontré le pouvoir politique de la firme. En l'absence de compromis collectif et face aux menaces de délocalisation, le maire clermontois a cédé aux pressions du patron de l'entreprise, de peur d'endosser la responsabilité des suppressions d'emplois. Le capitalisme territorial est donc caractérisé par un gouvernement territorial public-privé, où la majorité des ressources générées par l'action collective sont accaparées par un acteur privé prééminent (fig. 2). Le rôle de la puissance publique se situe alors dans l'accompagnement et le soutien à cette hégémonie.

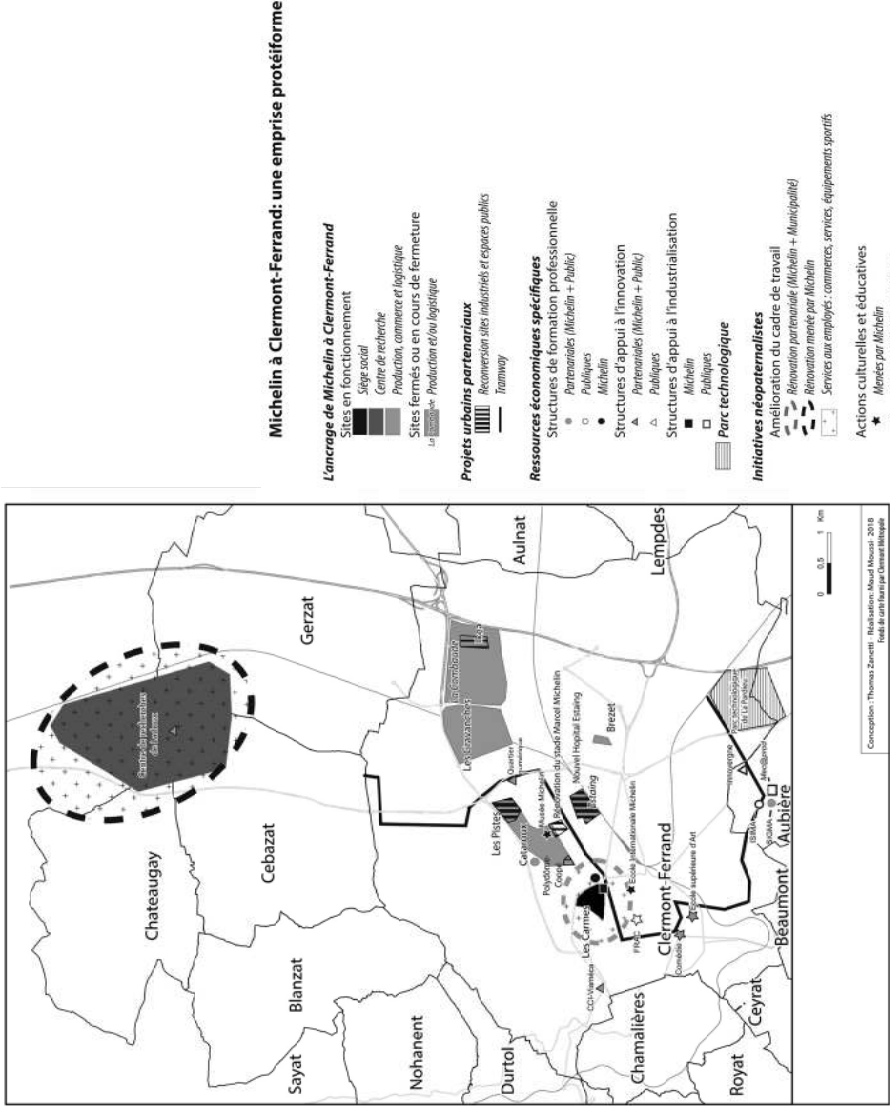
### **4.3 Le rôle stratégique de la puissance publique dans la perpétuation du capitalisme territorial**

Au sein de cette gouvernance du capitalisme territorial, la stratégie des collectivités est d'abord déterminée par une dépendance historique vis-à-vis de Michelin. L'entreprise est en effet reconnue depuis plus d'un siècle comme le moteur économique de la ville et du territoire. Michelin a industrialisé la ville, a parachevé son urbanisation, a produit un territoire cohérent dont il favorise aujourd'hui l'inscription dans une dynamique métropolitaine. Les collectivités locales sont donc animées d'un sentiment de reconnaissance à l'égard de l'apport de la firme au développement et au rayonnement de leur territoire. Les collectivités font ensuite régulièrement part de leurs craintes d'un départ de Michelin, qui entraînerait, selon le pouvoir politique local, une marginalisation définitive de leur territoire. Le maire clermontois déclare ainsi préférer « être le maire d'un territoire qui bénéficie de la présence d'un leader mondial que le maire d'une friche industrielle qui connaîtrait des problèmes sociaux aggravés<sup>13</sup> ». Cette dramatisation des enjeux liés à l'ancrage du capital détermine fortement la position des institutions vis-à-vis de la firme. Sa domination territoriale est acceptée, voire encouragée tant qu'elle peut contribuer à son ancrage. Ce qui est bon pour l'entreprise est alors considéré comme bénéfique au territoire, puisqu'un départ de la firme serait synonyme d'une crise sans précédent.

Le rôle premier des collectivités réside donc dans la constitution de ressources personnalisées pour atténuer la propension au nomadisme des firmes (Colletis et Pecqueur, 1993) en l'associant à des coûts de sortie élevés. Les politiques publiques locales ont pour objectif majeur de créer un avantage comparatif territorial en faveur de la compétitivité économique de Michelin. Au final, la totalité des biens publics produits par les collectivités peut être mise au service du capitalisme territorial à partir du moment où ces biens ont été conçus pour répondre aux intérêts du capital. Le quartier numérique évoqué plus haut, largement financé par Clermont Métropole et le conseil régional, est ainsi

---

13 *L'Usine Nouvelle*, 17/03/2015.



Source : Moussi, Zanetti, 2018.

**Fig. 2** Michelin à Clermont-Ferrand : une emprise protéiforme.  
*Michelin in Clermont-Ferrand : a multiple influence.*

considéré par les élus comme un élément essentiel de la stratégie économique et urbaine de la métropole, tout en étant largement profitable à Michelin.

L'adhésion aux enjeux et aux contraintes du capitalisme territorial a donc un coût public, celui des politiques locales visant à préserver l'ancrage de Michelin en lui offrant des ressources spécifiques et en créant des externalités positives sur mesure. La création de ces ressources censées inciter les firmes à maintenir leur ancrage justifie alors la stabilité et la fréquence des interactions et des partenariats, afin d'identifier les besoins des acteurs économiques et les moyens politiques d'y subvenir. Elle souligne également le rôle de la puissance publique dans la perpétuation du capitalisme territorial. Tout comme l'État est régulièrement convoqué en dernier recours pour sauver le capitalisme des crises qui l'atteignent, le territoire est indispensable à la reproduction de la domination du capital. En 1983, le président Mitterrand convainc les banques de sauver Michelin de la faillite après des pertes financières colossales. Six ans plus tard, François Michelin sera le premier patron privé à entrer au Conseil d'État. Au niveau local, de nombreux exemples traduisent cette mobilisation du pouvoir public au service du capitalisme territorial. Dans les années 1990, le maire de Clermont-Ferrand délivrera l'autorisation demandée par Michelin pour faire fonctionner une de ses usines en continu, malgré les vives protestations des syndicats et d'une partie du conseil municipal. Plus récemment, le premier magistrat clermontois a annoncé la défiscalisation des centres de recherche situés sur le territoire de la Métropole.

La présence de Michelin à Clermont est également assimilée comme une rente par les élus. Elle dope les fonctions métropolitaines locales, donne à la ville un caractère et un rayonnement international ou facilite l'obtention de subventions et de labels. Ce fut le cas pour le label French Tech, reçu en 2016 par Clermont-Ferrand sur le thème de la mobilité et dans lequel Michelin s'est fortement impliqué pour défendre la candidature locale. L'image de Michelin permet au territoire d'accéder à une plus grande visibilité. Ainsi, le réseau international des Villes Michelin a été lancé en 2014 par le maire de Clermont-Ferrand pour favoriser le rayonnement européen et international de la ville. La direction de l'entreprise a évidemment participé à la constitution de ce réseau thématique qui a pour but de créer des échanges d'expériences et de bonnes pratiques entre une cinquantaine de villes où est implanté Michelin. Une première rencontre a eu lieu en décembre 2017 sur le thème de la ville durable, avec une place centrale dédiée à la mobilité. En s'appuyant sur la dimension globale de la firme, Clermont-Ferrand assure donc l'animation d'une coopération multilatérale où figurent des métropoles comme Shanghai, Chennai ou Montréal, ce qui prouve, pour le maire de la Ville, que « Clermont peut être un leader au niveau international<sup>14</sup> ». Pour Michelin, le réseau s'apparente à une contribution indirecte à la conception de ses futurs produits et services, grâce à la réflexion collective qu'il initie sur les mutations des pratiques de mobilité.

---

14 *La Montagne*, 27/11/2017.

Pour les instances politiques locales, l'acceptation de la dépendance à l'entreprise transnationale entraîne à la fois une contribution à la perpétuation du capitalisme territorial et la recherche de contreparties pour atteindre des objectifs politiques. Le capitalisme territorial représente ainsi pour les institutions une voie alternative au capitalisme financier, une manière de s'adapter à la mondialisation en se soumettant à la domination d'un capitalisme tangible, identifiable et ancré, et en cherchant à en tirer profit.

## 5 Conclusion

À rebours des manifestations d'une déterritorialisation croissante des firmes mondiales, le capitalisme territorial nous apparaît comme l'un des fondements actuels de l'économie mondiale, qui ne se réduit pas au cas particulier de Michelin. Si elle est bien une entreprise singulière, tant son ancrage territorial est ancien et profond, elle est également représentative d'un phénomène plus large de territorialisation des transnationales, qui traduit l'actualité du capitalisme territorial. Aux côtés d'autres grandes entreprises mondiales présentant un ancrage territorial durable et un maintien des fonctions de commandement et de recherche-développement malgré des épisodes de déterritorialisation productive (comme Samsung Electronics à Suwon, Bayer à Leverkusen, Fiat à Turin, Volkswagen à Wolfsburg ou encore Toyota à Toyota City), les réalisations récentes ou à venir des géants de l'industrie technologique témoignent de l'importance de la dimension territoriale dans leurs stratégies économiques, du pouvoir politique qu'ils détiennent et de la domination qu'ils exercent sur leur environnement, notamment lorsqu'il s'agit de leurs sièges sociaux. La mairie de San Jose a ainsi validé le projet de Google de transformer le centre de sa ville en un « village Google » de près de 75 hectares, à proximité du siège social de la firme. Cette dernière s'est engagée à créer 20 000 emplois locaux en échange de l'autorisation accordée par les autorités locales. Facebook a également pour ambition de créer une ville nouvelle, « Zetown », pour loger plusieurs milliers de ses salariés autour du siège de la compagnie. Enfin le nouveau siège social d'Apple inauguré en 2017 à Cupertino, qui abrite un centre de recherche et rassemble 12 000 employés, a été accueilli avec enthousiasme par le conseil municipal de la ville, conscient de l'apport de ce projet aux finances locales.

Ensuite, ce modèle du capitalisme territorial n'engendre pas de mouvement de démondialisation qui verrait les fonctions productives être rapatriées dans leur pays d'origine, sa logique étant justement de résoudre les éventuels antagonismes entre mondialisation et démondialisation, sans renoncer à une forte mobilité à l'échelle internationale. Les dynamiques économiques des firmes mondiales combinent donc toujours nomadisme et ancrage, circulation et immobilisation. Et le capitalisme territorial joue sur cette combinaison entre mobilité et fixité pour dépasser la contradiction entre nomadisme et ancrage. En ce sens, il perpétue et étend son pouvoir : la domination classique du capital sur le travail se complète

d'une domination du capital sur le territorial et le politique. Ce qui le fonde est donc son pouvoir territorial, qui entraîne une reterritorialisation de sa domination et une nouvelle forme de soumission du territoire au capital, celle de l'ancrage. Il transforme le territoire en valeur ajoutée dans le cadre de la reproduction du capital et de sa domination sur la société. Le capitalisme territorial assure donc sa légitimité et sa reconnaissance tout en garantissant la perpétuation de sa domination économique, à laquelle contribue la puissance publique en participant au gouvernement du capitalisme territorial.

---

Université Lyon 3/UMR EVS  
18 rue Chevreul  
69007 Lyon  
tomazanetti@hotmail.com

## Bibliographie

---

- Ambrosino, C. *et al.* (2016), « Grenoble : la technopole qui se rêvait métropole », *Géographie, économie, société*, vol. 18, n° 3, p. 409-427.
- Andreff, W. (1996), « La déterritorialisation des multinationales : firmes globales et firmes réseaux », *Cultures et Conflits*, n° 21-22, p. 373-396.
- Andreotti, A., Le Galès, P., Moreno-Fuentes F.-J. (2016), *Un monde à la carte. Les villes européennes des classes supérieures*, Paris, PUF, 376 p.
- Aydalot, P. (1986), « L'aptitude des milieux locaux à promouvoir l'innovation », in Federwisch, J., Zoller, H.G. (dir.), *Technologie nouvelle et ruptures régionales*, Economica, Paris, p. 41-58.
- Balas, N., Palpacuer F. (2008), « Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? Le cas de l'alliance Crolles 2 », *Entreprises et histoire*, vol.4, n° 53, p. 12-33.
- Baschet, J. (2016), *Adieux au capitalisme. Autonomie, société du bien vivre et multiplicité des mondes*, Paris, La Découverte, 200 p.
- Braudel, F. (1985), *La dynamique du capitalisme*, Paris, Flammarion, 107 p.
- Brenner, N. (2004) « Urban governance and the production of new state spaces in western Europe », *Review Of International Political Economy*, n° 11(3), p. 447-488.
- Colletis, G., Pecqueur, B. (1993), « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers de nouvelles rencontres productives », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n° 3, p. 489-508.
- Corpataux J., Crevoisier O. (2011), « Gouvernance d'entreprise et mobilité/liquidité du capital : quel ancrage territorial dans une économie financiarisée ? », *Géographie, économie, société*, vol. 13, n° 4, p. 387-411.
- Courlet, C., Soulage, B. (1994), *Industrie, territoires et politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, 315 p.
- Crague, G. (2015), « Entrepreneuriat, territoire et industrialisation : une intermédiation singulière », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 3, p. 425-451.
- Daviet S., *Industrie, culture, territoire*, Paris, L'Harmattan, 208 pages, 2005.
- Deleuze, G., Guattari F. (1972), *L'anti-Œdipe, Capitalisme et schizophrénie 1*, Paris, Éditions de Minuit, 496 p.
- Edelblutte, S. (2010), « La reconversion des anciennes villes-usines européennes, ou la question de la survie urbaine », *Bulletin de l'Association de géographes français*, vol.87, n° 3. p. 353-367.
- Foucault, M. (1978), « La gouvernementalité », *Dits et écrits*, T. III, Paris, Seuil/La Licorne, 1760 p.



- Grasland, C., Van Hamme G. (2010), « La relocalisation des activités industrielles : une approche centre-périphérie des dynamiques mondiale et européenne », *L'Espace géographique*, vol. 39, n° 1, p. 1-19.
- Hardt, M., Negri, T. (2000), *Empire*, Paris, Éd. Exils, 559 p.
- Harvey, D. (1989), « From Managerialism to Entrepreneurialism », *Geografiska Annaler*, p. 3-17, 1989.
- Harvey, D. (2004), « L'urbanisation du capital », *Actuel Marx*, vol. 1, n° 35, p. 41-70
- Krugman, P. (1991), « Increasing returns and economic geography », *Journal of Political Economy*, vol. 99, n° 3, p. 483-499.
- Le Galès, P. (1995), « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue Française de Science Politique*, vol.45, n° 1, p. 57-95.
- Marx, Karl. (1993), *Grundrisse : Foundations of the Critique of Political Economy*, Harmondsworth, Penguin, 912 p.
- Molotch, H. (1976) « The city as a growth machine », *American Journal of Sociology*, vol.82, n° 2, p. 309-332.
- Mouhoud, E.-M. (1992), *Changement technique et division internationale du travail*, Paris, Economica, 305 p.
- Mouhoud, E.-M. (2006), *Mondialisation et délocalisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 128 p.
- Moulier-Boutang, Y. (2007), *Le capitalisme cognitif. La nouvelle grande transformation*, Paris, Éditions Amsterdam, 245 p.
- Offner, J.-M., Pumain D. (1996) *Réseaux et territoires, significations croisées*, Éditions de l'Aube, La Tour d'Aiguës, 286 p.
- Orléan, A. (1999), *Le pouvoir de la finance*, Odile Jacob, Paris, 275 p.
- Pecqueur, B., Zimmermann, J.-B. (2004), *Économie de Proximités*, Paris, Hermès, 264 p.
- Pecqueur, B. (2005), « Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives : le cas de l'agglomération grenobloise », *Géographie, économie, société*, vol.7, n° 3, p. 255-268.
- Pecqueur, B. (2014), « Esquisse d'une géographie économique territoriale », *L'Espace géographique*, vol. 43, n° 3, p. 198-214.
- Porter, M. (1998), « Clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, p. 77-90.
- Raffestin, C. (1982), « Remarques sur les notions d'espace, de territoire et de territorialité », *Espaces et Sociétés*, 1982, n° 41, p. 167-171
- Raffestin, C. (1984), « Une géographie politique du pouvoir », *L'Espace géographique*, vol. 13, n° 4, p. 379.
- Rallet, A., Torre A. (2004), « Proximité et localisation », *Économie rurale*, n° 280, p. 25-41.
- Sauvin, T. (2007), « La grande transformation de l'entreprise. L'obsession de la firme allégée », *Mondes en développement*, vol. 3, n° 139, p. 97-111.
- Savy, M., Veltz, P. (1993), *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, La Tour d'Aiguës, Ed. De l'Aube, 199 p.
- Sklair, L. (2001), *The Transnational Capitalist Class*, Oxford, Wiley-Blackwell, 352 p.
- Stone, C. (1989), *Regime politics : governing Atlanta 1946-1988*, Lawrence, University Press of Kansas, 314 p.
- Torre, A. (2015), « Théorie du développement territorial », *Géographie, économie, société*, vol. 17, n° 3, p. 273-288.
- Veltz, P., (2013), *Paris, France, Monde. Repenser l'économie par le territoire*, La Tour d'Aiguës, Ed. De l'Aube, 240 p.
- Veltz, P. (2017), *La société hyper-industrielle*, Paris, Seuil, 128 p.

- Wagner, A-C. (2011), « Les classes dominantes à l'épreuve de la mondialisation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.5, n° 190, p. 4-9.
- Zanetti, T. (2014) « Responsabilité sociale et implication territoriale contemporaine de Michelin à Clermont-Ferrand : une réactualisation du système d'encadrement paternaliste du début du xx<sup>e</sup> siècle ? », *L'Homme et la société*, vol. 3, n° 193-194, p. 91-116.
- Zanetti, T. (2016), « La domination spatiale et temporelle du capital : un siècle de gouvernement de l'espace et du temps à Clermont-Ferrand », *L'Espace politique*, vol.3, n° 30.
- Zimmermann, J.-B. (2005), « Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *La Revue de l'Ires*, vol. 1, n° 47, p. 21-36.