



HAL
open science

De la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine: le “ territoire Michelin ” à Clermont-Ferrand

Thomas Zanetti

► **To cite this version:**

Thomas Zanetti. De la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine: le “ territoire Michelin ” à Clermont-Ferrand. *Revue Géographique de l'Est*, 2010, 10.4000/rge.3147. halshs-01427618

HAL Id: halshs-01427618

<https://shs.hal.science/halshs-01427618>

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.

Thomas Zanetti

De la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine : le « territoire Michelin » à Clermont- Ferrand

Avertissement

Le contenu de ce site relève de la législation française sur la propriété intellectuelle et est la propriété exclusive de l'éditeur.

Les œuvres figurant sur ce site peuvent être consultées et reproduites sur un support papier ou numérique sous réserve qu'elles soient strictement réservées à un usage soit personnel, soit scientifique ou pédagogique excluant toute exploitation commerciale. La reproduction devra obligatoirement mentionner l'éditeur, le nom de la revue, l'auteur et la référence du document.

Toute autre reproduction est interdite sauf accord préalable de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France.

revues.org

Revues.org est un portail de revues en sciences humaines et sociales développé par le Cléo, Centre pour l'édition électronique ouverte (CNRS, EHESS, UP, UAPV).

Référence électronique

Thomas Zanetti, « De la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine : le « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand », *Revue Géographique de l'Est* [En ligne], vol. 50 / 3-4 | 2010, mis en ligne le 27 octobre 2011, consulté le 18 mars 2014. URL : <http://rge.revues.org/3147>

Éditeur : Association des Géographes de l'Est

<http://rge.revues.org>

<http://www.revues.org>

Document accessible en ligne sur :

<http://rge.revues.org/3147>

Document généré automatiquement le 18 mars 2014. La pagination ne correspond pas à la pagination de l'édition papier.

Tous droits réservés

Thomas Zanetti

De la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine : le « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand

Introduction

- 1 L'objet de cette contribution est d'illustrer, de la fin du XIX^{ème} siècle jusqu'à aujourd'hui, comment se définissent les rapports de pouvoir au sein du système politique clermontois, entre une firme multinationale et les instances publiques locales, qui seront principalement évoquées à travers la municipalité¹ ; et de quelle manière ils se traduisent dans l'espace urbain. Le recours à une inscription historique permet alors de saisir le flux et le reflux de la présence urbaine de l'entreprise Michelin à Clermont-Ferrand, au cours de trois grandes périodes : de 1889, date de la fondation de la firme, à la fin de la Seconde guerre mondiale, de la Libération à la fin des années 1990², et du début du XXI^{ème} siècle à nos jours. Ces trois périodes sont donc délimitées par des ruptures plus ou moins vives et caractérisées par des différences plus ou moins accentuées en termes de rapports de pouvoir, le but étant également, en mobilisant le temps long, de dégager une certaine continuité historique. L'hypothèse principale réside ainsi dans l'existence d'une coalition urbaine (Logan, Molotch, 1987) centenaire qui présiderait à la définition de l'action collective prenant l'espace clermontois pour objet, et qui serait globalement placé sous le sceau de l'initiative négociée, tout en connaissant des épisodes conflictuels ponctuels.
- 2 Une série d'interrogations, qui a trait à la structuration de ce système spécifique de gouvernement de l'espace urbain, à la définition de ses objectifs et aux modalités de sa mise en œuvre, émerge alors de ce postulat : Quels sont les mécanismes de hiérarchie à l'œuvre au sein de cette coalition ? Comment les rapports de domination se jouent dans la dimension spatiale des politiques publiques ? Quels sont les points de rencontre ou, au contraire, de désaccord, entre les intérêts privés de la firme et les intérêts publics de la collectivité ? Quels avantages tire Michelin de son espace d'ancrage et comment évoluent ces ressources localisées ?
- 3 Nous verrons donc comment l'entreprise Michelin s'approprie son espace d'ancrage pour que celui-ci soutienne sa première phase de croissance industrielle (I), puis la façon dont elle se désengage du territoire pour redéployer son système productif à l'échelle mondiale (II), et enfin la récente redécouverte d'intérêts urbains communs entre la firme et la municipalité de Clermont-Ferrand, au service d'une ambition métropolitaine (III).
- 4 L'étude sur le temps long des rapports territorialisés entre élite économique d'un côté, et élite politique de l'autre, à travers divers matériaux empiriques³, permet d'apprécier la nature évolutive des déterminants de l'ancrage territorial d'une firme multinationale, ainsi que la structuration collective d'un espace politique local selon une gouvernance urbaine (Jouve, 2003) intégrant les intérêts d'une firme à la définition de l'action publique.

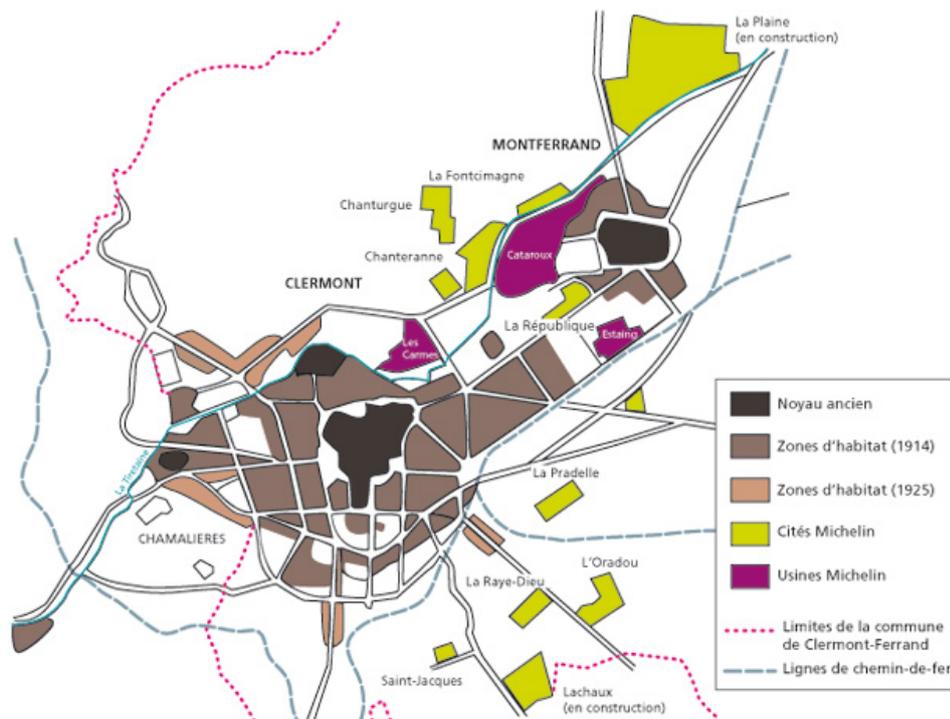
I. Appropriation spatiale et valorisation sociale de l'espace au service de la production (1889-1945)

- 5 Quand Michelin s'installe en 1889 à Clermont-Ferrand, c'est davantage la conséquence d'une histoire familiale jalonnée de circonstances particulières que le résultat d'un choix en fonction d'une dotation optimale de ressources productives. En effet, les frères fondateurs, à Paris dans les années 1880, sont contraints de venir en Auvergne afin de sauver de la faillite l'entreprise proto-industrielle de leur grand-père, qui produit divers articles en caoutchouc. La fratrie se répartit les rôles, André l'aîné se chargeant des activités publicitaires de la firme depuis Paris, tandis qu'Edouard, ancien étudiant des beaux-arts, s'établit à Clermont et devient le véritable patron assurant la gestion quotidienne des activités industrielles.
- 6 Cependant, si la région clermontoise n'est pas généreusement dotée en facteurs décisifs pour la constitution d'un bassin industriel (force motrice, matières premières, main-d'œuvre qualifiée,

infrastructures de communication ...) et souffre d'un retard en termes d'évolutions induites par la Révolution Industrielle, les hasards de l'histoire industrielle familiale auront légué aux frères Michelin près d'un demi-siècle de savoir-faire dans le travail du caoutchouc. Ainsi, à peine trente ans plus tard, l'économie régionale, qui était traditionnellement tournée vers le commerce des productions agricoles, a connu une mutation profonde, l'industrie naissante tirant notamment profit de la crise du secteur viticole pour monopoliser un bassin de main-d'œuvre disponible. Sous l'impulsion de Michelin et de quelques autres sociétés, la production s'organise sous la forme d'un district industriel marshallien dans lequel « *les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air* » (Marshall, 1890, p. 464). Grâce à leur intégration dans cet environnement aggloméré et aux économies externes générées dont elles bénéficient collectivement, les entreprises impliquées dans le district réduisent leurs coûts de transaction. Elles tirent en outre un gain indéniable de la structuration progressive d'un bassin de main-d'œuvre spécialisée et de ce qu'A. Marshall nomme une « atmosphère industrielle », soit un ensemble d'éléments plus abstraits que les avantages précédemment cités, mais qui résident dans un phénomène d'accumulation, de renforcement et de transmission des compétences et de l'expérience au sein du groupe professionnel mobilisé par les entreprises. Ainsi Clermont devient, presque paradoxalement, la capitale européenne du caoutchouc. La suprématie dont elle dispose dans cette branche industrielle spécifique est alors fondée sur l'obtention d'économies externes relationnelles, sur la circulation des idées, des savoir-faire, et sur la coopération technique entre les différentes firmes du district.

7 Michelin va ensuite mettre à profit un ensemble de ressources pour asseoir son hégémonie sur l'économie locale, le district industriel disparaissant progressivement au profit d'un tissu répondant aux besoins d'une entreprise leader, marquée par le volontarisme et le sens de l'innovation de ses dirigeants (Daviet, 2005), désormais structuré sous la forme du district « moyeux et rayons » (Markusen, 2000), à l'instar de l'industrie automobile à Détroit. Michelin déploie tout d'abord un considérable mouvement d'appropriation foncière qui est autorisé par l'existence d'une morphologie urbaine spécifique, elle-même héritée d'une histoire administrative particulière. En effet, Clermont et Montferrand sont historiquement deux villes distinctes, et bien qu'un édit royal ait prononcé leur fusion en une seule commune au XVII^{ème} siècle, la puissance publique n'est toujours pas parvenu, deux cents ans plus tard, à réaliser l'unification spatiale de l'agglomération. Il subsiste donc, entre les deux centres anciens de Clermont et Montferrand, une zone qui s'étale de part et d'autre d'un axe de près de deux kilomètres, occupée par des exploitations vinicoles ou maraîchères. Cet « Entre-deux Villes » sera la portion de l'espace communal privilégiée par Michelin pour y installer ses unités productives et résidentielles, la firme y faisant l'acquisition de 180 hectares de terrains en moins de 30 ans. L'absence d'urbanisation antérieure permet la constitution de cet « Espace Michelin » qui ne rencontre donc aucune contrainte, si bien que l'on obtient rapidement dans l'« Entre-deux Villes » une exclusivité spatiale définie par l'industrialisation.

8 Une fois gagnée la maîtrise du foncier, Michelin cherche à promouvoir la valorisation sociale de cet espace. Sans revenir en détail sur les étapes successives du paternalisme Michelin, on peut retenir que son objectif fondamental fut de contrôler le cadre urbain dans lequel s'opérait la reproduction sociale de la force de travail, afin d'articuler celle-ci aux exigences de la croissance industrielle. Le système d'œuvres mis en place a donc pour finalité d'inféoder un personnel (Ewald, 1991) en pourvoyant à tous les besoins de la classe ouvrière, et se développe dans un contexte de défaillance du cadre urbain clermontois. En effet, la ville ne parvient pas à cette époque à assurer sa fonction traditionnelle d'intégration sociale de la force de travail, principalement à cause d'un déficit des infrastructures collectives, et notamment d'une crise aiguë du logement. Michelin renforce ainsi son emprise spatiale en y ajoutant un contrôle social qui isole ses salariés du reste de la ville, et donne naissance à « Michelin-Ville », entité socialement autonome qui dessine une excroissance localisée entre les noyaux anciens de Clermont et de Montferrand. Cette forme socio-spatiale spécifique se matérialise à travers un complexe urbano-industriel qui associe des usines, des cités ouvrières et des équipements collectifs.

Figure 1 : L'espace Michelin en 1925

Carte : Michelin

- 9 Sur le plan économique, le pneumaticien accède très tôt au rang d'entreprise internationale, dans un contexte général d'essor des firmes transnationales (Carroué, 2007), et construit des usines dans de nombreux pays. Cependant, le rôle de Clermont-Ferrand, en tant que siège social, centre d'impulsion des décisions stratégiques et berceau des innovations technologiques n'est jamais remis en cause. Les implantations productives étrangères sont organisées sur le modèle des installations clermontoises, et ce sont invariablement des salariés du berceau de la manufacture qui assurent le démarrage des filiales nouvellement créées. Les effectifs de Michelin dans la capitale auvergnate connaissent une hausse constante depuis le début du XX^{ème} siècle, passant de 50 salariés en 1889 à 18 000 en 1926, avant de chuter à la suite de la crise économique du début des années 1930, pour enfin compter 10 000 personnes à la veille de la Seconde guerre mondiale.
- 10 Enfin, durant cette première période, les relations entre la firme et la municipalité sont tour à tour caractérisées par l'évitement ou l'absence de coordination, le conflit, et la coopération. La collectivité, rapidement dépassée par la brutalité de la croissance industrielle et démographique (+ 50 000 habitants en 25 ans), ne dispose pas des moyens d'action nécessaires pour mener une réelle politique urbaine volontariste. Elle laisse ainsi le champ libre à l'entreprise pour organiser son espace, d'autant que la gestion sanitaire et sociale de la population est un point de rencontre entre la stratégie paternaliste privée et la politique urbaine hygiéniste publique (Quincy-Lefebvre, 2005). Car Clermont-Ferrand traverse pendant le premier quart du XX^{ème} siècle une profonde crise du logement, et l'initiative publique en faveur des habitations populaires demeure trop modeste pour y remédier. Le concours immobilier de Michelin, via sa société d'Habitations à bon marché (HBM), est alors décisif pour résoudre la pénurie de logement. L'entreprise construit ainsi 3 500 logements en moins de trente ans, tandis que l'office public d'HBM en édifie dix fois moins, la municipalité justifiant d'ailleurs la faiblesse de son intervention par l'importance de la contribution de la Manufacture, à l'origine de l'amélioration des conditions de logement à Clermont-Ferrand à partir du début des années 1930⁴.
- 11 La participation de Michelin à la fabrique urbaine ne se limite pas à la production d'un habitat populaire et de ses prolongements collectifs. L'entreprise, devant les moyens limités de l'action publique, se substitue à la municipalité pour divers aménagements, notamment dans le domaine de la voirie. Ce partenariat peut tout d'abord apparaître comme un processus imposé

par le patronat qui dispose de moyens financiers élevés, mais si les opérations d'urbanisme réalisées par l'entreprise desservent son intérêt particulier, elles rencontrent également les intérêts de la municipalité, où le principe de réalité joue à plein. Ainsi, quand Michelin demande à la mairie de lui céder un chemin vicinal qui partage un site en deux parties et interromp la continuité du processus productif, la firme se heurte à une protestation des habitants approuvée par le conseil municipal. Celui-ci refuse donc la requête de l'entreprise, ce qui entraîne la naissance d'un conflit, Michelin menaçant de délocaliser ses usines si les pouvoirs publics n'accèdent pas à sa demande⁵. Après un an de concertation, un accord sera trouvé et l'entreprise devra construire une portion d'un boulevard périphérique qu'elle remettra ensuite gratuitement à la Ville, en l'échange de l'aliénation du chemin vicinal.

- 12 On peut alors avancer que cette agrégation des intérêts publics et privés est à l'origine de la constitution d'un « territoire Michelin », qui, même si la firme ne tente jamais de briguer les mandats politiques locaux, est caractérisé par l'influence déterminante des enjeux industriels sur la structuration de l'espace politique local et la définition de l'action publique. Les échanges entre représentants de la firme et pouvoirs municipaux sont fréquents et s'effectuent essentiellement à travers de nombreux échanges de terrain, l'entreprise participant de fait à la planification urbaine étant donné le poids foncier considérable qu'elle détient dans la ville. Ce territoire est donc une construction collective, et globalement bicéphale, mais déséquilibrée puisque c'est l'acteur privé qui est le premier détenteur de pouvoir sur l'espace. Le gouvernement urbain clermontois est à cette époque dominé par l'élite économique, qui s'apparente à une « Entreprise-Providence » et dont l'action sur la ville institue Clermont en une force productive territorialisée, génératrice d'avantages spécifiques.

II. Le retrait de l'initiative privée et l'émancipation de l'action publique locale (1945-1997)

- 13 La Libération ouvre une période ambiguë pour la légitimité du paternalisme Michelin. Alors que la situation de conflit lui avait permis de réaffirmer sa politique sociale et de rassembler la main-d'œuvre autour de son statut d'entreprise résistante (Lacroix-Riz, 1999), la création des Comités d'Entreprises (CE) et de la Sécurité sociale signe la montée en puissance de l'Etat-Providence. L'histoire du paternalisme à Clermont après la Seconde guerre mondiale semble ainsi devoir être celle de son lent délitement au profit de la puissance publique. Toutefois, la majorité des œuvres de la Manufacture⁶ continuent de fonctionner sous le contrôle de la direction, en dépit des nouvelles responsabilités reconnues aux organisations syndicales. Ce n'est qu'après de longues années de procès⁷ que le CE obtient une partie de la gestion des mesures sociales. Dans le domaine du logement, la firme poursuit même son initiative immobilière au cours des années 1960, avant que les collectivités locales et l'Etat n'en prennent définitivement le relais.
- 14 Sur le plan économique, le territoire clermontois bénéficie toujours de sa place au cœur de la stratégie industrielle de la firme. Les installations productives existantes sont modernisées, de nouvelles usines sont créées et surtout Michelin dote son berceau historique d'un centre de recherches qui doit renforcer la politique d'innovation technologique de l'entreprise, levier essentiel de sa conquête des marchés. La priorité de la firme est alors d'assurer son indépendance technologique et de demeurer à la pointe du progrès et de l'innovation. Clermont-Ferrand est donc consolidé dans son rôle de commandement, la fonction tertiaire prenant progressivement le pas sur la fonction productive traditionnelle, tandis qu'apparaît une culture industrielle à dominante technicienne. C'est pourtant seulement à partir des années 1970 que Michelin initie sa véritable croissance à l'échelle mondiale, faisant de l'Amérique du Nord l'espace privilégié de la nouvelle géographie de ses activités de production⁸. Ce mouvement de conquête amène la firme à la place de numéro 1 mondial du marché des pneumatiques au début des années 1980, date à laquelle ses effectifs clermontois atteignent leur plus haut niveau, avec 30 000 salariés, preuve du succès de son double enracinement local et international.
- 15 Si Clermont-Ferrand continue longtemps après la Seconde guerre mondiale de soutenir la croissance industrielle de la Manufacture, cette dernière procède donc à un lent désengagement

social. Après avoir essayé de préserver l'héritage paternaliste des fondateurs, les dirigeants semblent accepter l'obsolescence de ce système d'encadrement traditionnel de la main-d'œuvre, d'autant que les investissements consentis dans l'édification d'infrastructures collectives immobilières freinent la libération du capital nécessaire à l'implantation de nouvelles unités productives. C'est ainsi qu'en 1967, François Michelin annonce la cession à la municipalité des écoles privées de la firme, qui accueillent toujours 6 000 élèves dans la commune. Le contrôle social s'efface au profit d'un développement économique mondial et on assiste à une normalisation des relations dans l'entreprise, à une relative déconnexion des liens avec le territoire. En effet, l'abandon des œuvres sociales paternalistes entraîne l'ouverture à l'ensemble de la société clermontoise d'un « monde Michelin » longtemps replié sur lui-même, et va offrir l'opportunité aux instances politiques locales de s'affranchir, dans une certaine mesure, de la tutelle de sa puissante industrie. Le retrait du système éducatif, considéré comme une pièce essentielle du paternalisme Michelin, est à ce titre extrêmement symbolique, l'atténuation de l'intervention de l'entreprise dans la vie ouvrière permettant alors aux collectivités locales de développer leur mission sociale. Au-delà de l'exemple des écoles patronales, c'est également le cas pour le domaine du logement, où en plus des procédures classiques de planification et d'aménagement comme les ZUP, la mairie détient une occasion unique de mener une politique d'habitat social volontariste en rachetant la quasi totalité des cités ouvrières de la firme. Il existe ainsi une continuité sociale malgré le délitement progressif du paternalisme, l'entreprise sollicitant les collectivités pour assurer à sa place le rôle social dont elle se libère, son coût se répercutant alors sur les acteurs publics. La période allant du début des années 1960 à la fin des années 1990 signale donc un glissement des responsabilités sociales au sein de la coalition urbaine clermontoise et on assiste à l'émergence d'un pouvoir municipal en voie d'autonomisation, à une « montée en puissance » (Lorrain, 1989) de la commune. Toutefois, ce mouvement s'inscrit dans le cadre d'une modernisation du cadre urbain définie par l'Etat et largement déterminée par les exigences spécifiques du capital industriel (Castells, Godard, 1974), notamment en terme de circulation et d'équipement autoroutier.

- 16 Le retrait économique de la firme se traduit quant à lui par la mise en œuvre de huit plans sociaux successifs entre 1983 et 1997, qui entraînent la suppression de 15 000 postes⁹, en priorité les moins qualifiés. Les établissements clermontois sont progressivement spécialisés dans les productions à fort potentiel technologique, la recherche et les activités de commandement. Les postes d'exécution diminuent largement au profit des emplois d'encadrement et de conception, et à l'orée des années 1990, les effectifs clermontois du groupe comptent ainsi autant de cadres (ingénieurs, techniciens, administratifs) que d'ouvriers. Clermont-Ferrand reste le centre névralgique de décision, d'impulsion et de conception de Michelin, malgré un processus de délocalisation de la production qui cherche à promouvoir une valorisation différenciée et sélective des territoires sur lesquels l'activité est implantée. Parallèlement au repli économique auquel elle procède dans sa région d'origine, la firme auvergnate poursuit sa mutation internationale et cherche à consolider son statut de leader mondial. La Manufacture continue ainsi d'affirmer sa présence nord-américaine, avec un plan d'investissement de 200 millions de dollars sur cinq ans, en vue d'accroître de 30 % ses capacités de production outre-Atlantique.
- 17 En dépit de répercussions négatives évidentes, au premier rang desquelles on trouve une hausse du chômage aux échelles régionales, départementales et municipales, un gonflement de la proportion de retraités au détriment de la part des actifs et une déstructuration d'un tissu industriel local fortement dépendant de son principal donneur d'ordres, la ville ne connaîtra pas une crise économique durablement profonde, profitant notamment de son statut de métropole régionale depuis les lois de décentralisation, et donc d'un potentiel important d'emploi public. La transition post-fordiste de la firme a tout de même induit une intervention accrue des diverses collectivités dans le développement local, avec pour objectif premier la diversification du bassin d'activités. De la même façon que pour le domaine du social, l'action publique ne peut plus se reposer sur le concours de Michelin, même si cette dernière ne se désengage pas brutalement, et participe même à son retrait pour en atténuer les effets¹⁰. La municipalité

adopte dans un premier temps des mesures d'urgence (comité local pour l'emploi, création de postes d'initiative locale, sollicitation de la prime d'industrialisation auprès de l'Etat ...), puis organise, en lien avec les autres collectivités territoriales, une véritable politique de développement économique qui comprend la création de nouvelles Zones Industrielles, l'intégration de la thématique économique aux documents réglementaires, l'encouragement au développement de l'offre d'emploi tertiaire, ou encore la mise en place de commissions extra-municipales dans les domaines de l'économie et de l'urbanisme.

- 18 Le désengagement productif du pneumaticien a donc incité les collectivités à renforcer leurs compétences en matière de développement local, économique et urbain. La nouvelle déclinaison spatiale du régime d'accumulation a amené la puissance publique à définir le devenir de son territoire dans une perspective d'autonomisation vis-à-vis de l'activité privée. L'abandon par la Manufacture de ses œuvres sociales, notamment les écoles et les cités, a permis à la municipalité d'investir l'« Entre-deux villes » et de mener une politique de réappropriation physique et symbolique de l'« Espace Michelin ». La rénovation et l'implantation d'édifices publics sur l'axe reliant les deux noyaux anciens de Clermont et Montferrand peut alors s'interpréter comme une volonté de signifier dans l'espace le rééquilibrage progressif des relations de pouvoir au sein du gouvernement urbain clermontois. Le repli opéré par la firme a enfin pour conséquence de renforcer la proximité organisationnelle qu'elle entretient avec les pouvoirs publics, à l'occasion du transfert de la gestion des écoles à la municipalité, de la cession des cités ouvrières aux divers offices HLM, ou encore à travers les nombreuses initiatives menées en faveur du développement économique local.

III. Les espaces de la redécouverte d'intérêts urbains communs (1997-2009)

- 19 Aujourd'hui, la firme est naturellement associée à la politique urbaine locale, à la fois en tant que représentant des intérêts économiques, que contributeur financier direct à travers, par exemple, le versement transport dans le cadre de la réalisation du tramway, ou qu'ancien propriétaire foncier. En effet, depuis la fin des années 1990, la stratégie municipale s'appuie en partie sur la libération par Michelin d'un certain nombre de ses emprises, et l'ensemble de ces opportunités spatiales pour renouveler la ville sur elle-même sont mises à profit pour doter Clermont-Ferrand d'équipements collectifs d'envergure régionale¹¹. Michelin contribue alors constamment au processus de définition de l'action publique urbaine, de façon évidente quand celle-ci s'effectue sur ses anciennes propriétés, mais également pour des opérations se situant en centre-ville, comme ce fut le cas pour le réaménagement de la place centrale ou pour l'implantation d'un futur hôtel 4 étoiles, pour laquelle l'entreprise assure au promoteur du projet un certain taux de remplissage annuel. En prenant part à la redéfinition de l'urbanisme clermontois, et en étant le premier pourvoyeur du support foncier de cette politique, la Manufacture agit tout d'abord directement sur le contenu des opérations d'aménagement de ses anciens sites, ce qui lui permet en outre d'atténuer l'impact de son désengagement spatial.
- 20 Après un épisode conflictuel au milieu des années 1990 qui a vu la Manufacture faire échouer un projet de tramway sur rails, pour mieux apporter ensuite son expertise technique dans le déroulement du nouveau projet sur pneus, on observe une volonté affichée de rechercher un consensus entre les intérêts publics et privés. Si l'entreprise continue à se désengager, notamment à travers des délocalisations d'unités de production, elle participe à la dynamique de projet (Pinson, 2006) qui a gagné l'action publique urbaine depuis le début du XXI^{ème} siècle, dans un contexte d'entrepreneuralisme urbain, de compétition territoriale et de circulation des modèles urbanistiques (Devisme, Dumond, Roy, 2007). Alors que Michelin avait pris en charge à travers le paternalisme la production d'une ville de l'efficacité industrielle, elle est désormais associée, en lien avec les collectivités publiques, à la promotion d'une ville de la qualité urbaine, qui véhiculerait une image dynamique, attractive et innovante. La structuration de la coalition urbaine autour d'un enjeu prioritaire d'attractivité métropolitaine répond à la fois aux impératifs démographiques d'une capitale régionale qui ne dispose plus d'un réservoir de population à proximité, et à la nécessité pour l'entreprise de satisfaire les exigences des cadres, identifiés comme les nouveaux moteurs du capitalisme (Boltanski, Chiapello, 1999),

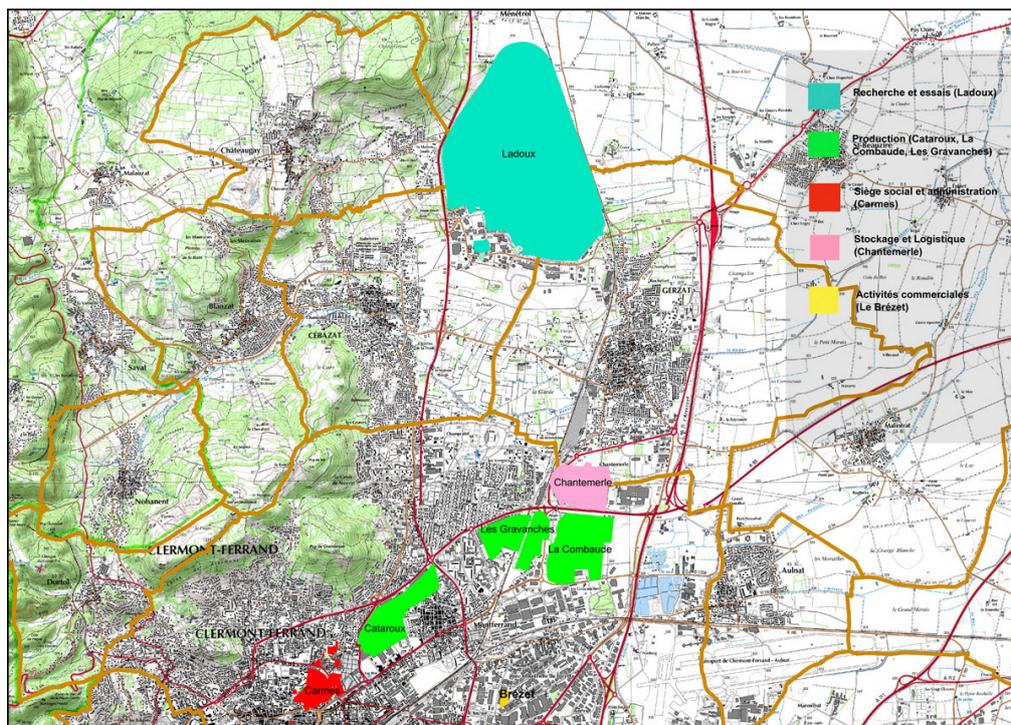
indispensables à la pérennité d'une société appartenant à une branche industrielle fortement concurrentielle et devant répondre à un impératif permanent d'innovation productive. Ainsi, le choix de la firme de maintenir son siège social, rénové au début des années 2000, à Clermont, implique des efforts pour mettre à disposition de ses employés un contexte urbain capable de fournir les aménités espérées par les cadres supérieurs (logements haut de gamme, hôtellerie, école internationale, offre de loisirs ...). Pour attirer et fixer ces cadres souvent internationaux, Michelin influence la définition de l'action publique urbaine et formule des vœux divers, notamment en matière de politique culturelle, auprès de l'institution municipale.

Figure 2 : Le siège social de Michelin



Photo : Michelin

- 21 La redécouverte d'intérêts communs autour de la question de l'attractivité signale alors le renouvellement des ressources territoriales (externalités, cohésion de la gouvernance locale, aménités urbaines, cadre de vie, équipements et infrastructures collectives ...) mobilisées par la Manufacture dans le cadre d'une recherche de sources inédites de compétitivité hors-prix. La géographie des compétences s'étant substituée à la géographie des coûts (Pecqueur, 2000, Vercellone, 2004), l'affirmation du capitalisme cognitif engage les territoires à faciliter l'émergence d'activités innovantes. Le fabricant de pneumatiques s'est ainsi fortement impliqué dans la création et l'animation d'un pôle de compétitivité dont le but est de susciter les transferts de technologies et les pratiques innovatrices au sein de la filière mécanique régionale.

Figure 3 : L'espace Michelin aujourd'hui.

Carte : T. Zanetti, 2011 ; Sources : IGN, Clermont Communauté

22 Michelin ne prend donc plus directement¹² en charge la construction d'équipements collectifs, mais l'entreprise, qui reste le premier employeur régional, informe la municipalité des attentes de sa nouvelle catégorie majoritaire de salariés. L'ensemble de ces coopérations entre les collectivités locales et la firme multinationale, au service de l'ambition métropolitaine du territoire donnent lieu à de nombreuses interactions, à la fois sur les registres formels et informels. Les demandes urbaines de la Manufacture et sa collaboration à l'action publique sont principalement institutionnalisées à travers les réunions de coordination Ville/Michelin, qui sont généralement bimensuelles et permettent d'articuler les intérêts de la municipalité et ceux de la firme¹³. Les discussions ont vocation à préparer les futures décisions qui touchent l'urbanisme de Clermont-Ferrand, et peuvent avoir pour objets des réaménagements de voirie à proximité des sites de l'entreprise, la préparation de festivités se déroulant dans l'espace public, la cession d'emprises foncières ou même des projets de plus grande ampleur comme le renouvellement urbain des sites de Michelin à Clermont. C'est essentiellement au sein de cette commission que s'élabore la politique partenariale, et les acteurs impliqués y voient la traduction concrète de relations de bonne intelligence, d'un véritable pragmatisme qui s'est progressivement diffusé pour devenir la norme de fonctionnement de la gouvernance urbaine clermontoise¹⁴. L'entreprise est également associée aux réflexions conduites dans le cadre du Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT), particulièrement sur la question des transports. Cette dynamique de coopération relève également d'un « encastrement » (Gravenotter, 1985) de l'économie dans un ensemble de relations sociales territorialisées, car au-delà des liens historiques entretenus par Michelin avec la municipalité, la complexité de certains projets a pu ouvrir, ponctuellement ou plus durablement, la coalition à de nouveaux acteurs : communauté d'agglomération¹⁵, conseil régional, autres grandes entreprises régionales ... Toutefois, le cœur de la coalition, qui se structure autour des relations entre la Manufacture et la mairie de Clermont-Ferrand, profite de la stabilité des hommes chargés de nourrir son activité : adjoints à l'urbanisme et services techniques municipaux d'une part, service immobilier de la firme d'autre part. On observe également une interpénétration des sphères politiques et économiques, par l'intermédiaire de la présence de salariés ou de retraités de la Manufacture au sein du conseil municipal, de la même manière qu'à Toulouse avec le personnel d'Airbus (Jalabert, Zuliani, 2009). C'est ainsi bien l'échelle municipale qui permet d'atténuer l'ingouvernabilité supposée des métropoles contemporaines (Lefèvre, Jouve, 2004).

- 23 Le déroulement de l'action publique clermontoise renvoie alors à l'avènement d'un entrepreneurialisme urbain qui rassemble divers partenaires associés au sein d'une coalition visant à promouvoir le développement du territoire et d'élaborer une vision commune quant à son devenir désiré. En effet, contrairement à la période précédente, le reflux industriel est anticipé, comme l'indique un projet de patrimonialisation de l'espace productif et notamment des pistes d'essais de pneumatiques, seul élément notable de l'architecture industrielle de Michelin. Il permettrait de capitaliser à Clermont-Ferrand l'image mondiale de la société, la présence d'une entreprise de la renommée de Michelin constituant le seul attribut global du territoire (Védrine, 2004) ; et de symboliser dans l'espace le tournant moderniste de l'action urbaine locale, la mutation du régime d'accumulation de la firme s'inscrivant dans le paysage et se traduisant dans le refondation de l'identité territoriale autour de l'attractivité post-industrielle. L'ambition de métropolisation des élus clermontois rejoint donc les objectifs que l'entreprise assigne à son territoire d'ancrage historique au sein de la géographie mondiale de sa production. L'accès à la sphère décisionnelle qui préside à l'aménagement urbain et au développement économique du territoire est alors pour Michelin le moyen privilégié de renforcer les ressources territoriales à sa disposition, celles-ci étant devenues spécifiques (Colletis et alii, 1997), car ancrées dans l'histoire longue d'un territoire, et donc socialement, politiquement construites.

Conclusion

- 24 Pour conclure, on peut avancer, à travers l'exemple du gouvernement urbain clermontois, que l'intégration organisationnelle des intérêts privés dans la définition de l'intérêt collectif n'est pas une manifestation récente. En effet, c'est bien au cours du temps long que s'est construite une capacité d'action collective contemporaine, un potentiel de coordination entre les institutions politiques et l'entreprise privée, les interventions de cette dernière en matière sociale et urbaine se rapprochant fréquemment des conceptions des acteurs publics. L'initiative de la firme a ainsi pu à plusieurs reprises joindre à la recherche de son intérêt particulier une certaine satisfaction de l'intérêt général local, toujours représenté par une municipalité socialiste depuis la Libération.
- 25 De cette proximité relationnelle active avec le premier représentant de l'économie locale se construit une ville acteur ou une ville entrepreneuriale, cependant les modalités de l'association de Michelin au gouvernement urbain évoluent en fonction de la stratégie spatiale de la firme et du rôle dévolu à son berceau et siège social. L'entreprise, de son côté, tire de son ancrage clermontois des ressources territoriales spécifiques, difficilement reproductibles dans les autres localités où elle est implantée. La première d'entre elles réside dans l'accès de Michelin à la sphère décisionnelle publique et dans sa capacité à influencer la nature de la politique urbaine, qui permettent l'obtention d'externalités relationnelles et un surcroît d'efficacité organisationnelle. La hiérarchie au sein du gouvernement urbain clermontois, même si elle apparaît plus équilibrée que par le passé et récemment marquée par l'apparition de relations « horizontales », donne toujours à Michelin une position dominante. Celle-ci continue de s'exprimer dans l'espace, notamment à travers le contrôle détenu par la Manufacture sur le devenir de ses anciennes propriétés. En contrepartie, ce type de structuration de l'espace politique local et la participation constante à l'action publique entraînent un renforcement de l'ancrage de l'activité économique, une consolidation des liens d'interdépendance entre la firme et le territoire.

Bibliographie

- Boltanski L., Chiapello E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Ed. Gallimard, Paris, 843 p.
- Carroué L., 2007, *Géographie de la mondialisation*, Paris, Armand Colin, 294 p.
- Castells M., Godard F., 1974, *Monopolville. L'entreprise, l'Etat, l'urbain*, La Haye, Ed. Mouton, 496 p.
- Colletis G., Gilly J-P., Pecqueur B., Perrat J., Zimmermann J-B., 1997, « Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et sociétés*, n°88/89, pp.115-137.

- Daviet S., 2005, *Industrie, culture, territoire*, Paris, L'Harmattan, 208 p.
- Devisme L., Dumont M., Roy E., 2007, « Le jeu des bonnes pratiques dans les opérations urbaines entre normes et fabrique locale », *Espaces et Sociétés*, n°131, pp.15-31.
- Ewald F., 1986, *L'Etat-Providence*, Paris, Grasset, 608 p.
- Gravenotter M., 1985, « Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91 (3), pp. 481-510.
- Jalabert G., Zuliani J-M., 2009, *Toulouse, l'avion et la ville*, Toulouse, Editions Privat, 349 p.
- Jouve B., 2003, *La gouvernance urbaine en questions*, Paris, Ed. Elsevier, 128 p.
- Lacroix-Riz A., 1999, *Industriels et banquiers sous l'Occupation. La collaboration économique avec le Reich et Vichy*, Paris, Armand Colin, 661 p.
- Lefèvre C. Jouve B., 2004, *Métropoles ingouvernables*, Paris, Elsevier, 203 p.
- Logan, J. R., Molotch H. L., 1987, *Urban Fortunes: The Political Economy of Place*. Berkeley, University of California Press, 383 p.
- Lorrain D., 1989, « La montée en puissance des villes », *Economie et humanisme*, n°305, pp.6-21.
- Markusen A., 2000, « Des lieux aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels », in Benko G., Lipietz A., *La richesse des régions*, Paris, PUF, pp.85-119.
- Marshall A., 1890, *Principles of Economics*, Londres, Macmillan, 886 p.
- Pecqueur B., 2000, « Processus cognitifs et construction des territoires économiques », in Pecqueur B., *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, Ed. L'Harmattan, pp.209-226.
- Pinson G., 2006, « Projets de ville et gouvernance urbaine. Pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une capacité d'action collective dans les villes européennes », *Revue française de science politique*, vol.56, n°4, pp.619-651.
- Quincy-Lefebvre P., 2005, « Michelin sur la ville. Politiques municipales et paternalisme d'entreprise à Clermont-Ferrand », in Marec Y., *Villes en crise ? Les politiques municipales face aux pathologies urbaines de 1789 à l'an 2000*, Paris, Créaphis, 768 p.
- Védrine C., 2008, « La manipulation du patrimoine pour la réévaluation d'un mythe industriel local aux échelles nationale et mondiale », in Nemery J-C., Rautenberg F., Thuriot F., *Stratégies identitaires de conservation et de valorisation du patrimoine*, Paris, L'Harmattan, pp.88-100.
- Vercellone C., 2004, « Division internationale du travail, propriété intellectuelle et développement à l'heure du capitalisme cognitif », *Géographie, économie, société*, n°6, pp.359-381.

Notes

- 1 L'échelle municipale a été retenue comme étant la plus opportune pour saisir les relations qui se nouent entre les instances politiques locale et l'entreprise Michelin. En effet, c'est l'institution la plus ancienne, la plus stable et l'interlocutrice privilégiée par les dirigeants de la firme. De plus, les installations productives de cette dernière se situent exclusivement sur le territoire communal clermontois. Enfin, Clermont-Ferrand, en tant que capitale d'une région historiquement à dominante rurale, a polarisé les activités économiques relevant de l'industrie ou du tertiaire.
- 2 Le dernier plan social de la Manufacture a lieu en 1997, il est suivi deux ans plus tard par le « scandale Michelin », issu de l'annonce simultanée par la direction d'un accroissement de 17 % des bénéfices du groupe et de 7 500 licenciements, en septembre 1999.
- 3 Les sources de terrain qui ont nourri l'analyse proviennent majoritairement des archives publiques municipales et départementales, ainsi que d'une série d'entretiens menés auprès de cadres de l'entreprise et d'élus ou techniciens locaux.
- 4 Source : AMCF, Délibération du Conseil Municipal du 11 Janvier 1935.
- 5 Source : AMCF, Délibération du Conseil Municipal du 1^{er} Août 1919.
- 6 Ce terme désigne les activités françaises de la firme, les filières étrangères étant rassemblées à partir de 1951 au sein d'une société spécifique, la Compagnie Générale des Etablissements Michelin (CGEM)
- 7 Surnommées « La guerre des œuvres », ces années de procès aboutissent en 1970 à la signature d'un accord global entre la direction et le CE, celui-ci assurant désormais complètement la gestion des œuvres sociales au moyen d'une dotation financière fournie par l'entreprise.

8 La première phase de croissance internationale d'après-guerre concerne, dans les années 1950 et 1960, les espaces nationaux et européens.

9 Le fabricant de pneumatiques n'exécute toutefois que très peu de licenciements, et utilise largement les possibilités offertes par le Fonds National de l'Emploi (FNE), qui permet de négocier des départs en préretraite et en retraite.

10 Si l'entreprise refuse la proposition du Conseil régional de signer un contrat de plan, elle accepte d'apporter une aide technique, commerciale et financière à ses anciens sous-traitants, dans le but de diversifier l'économie régionale et de sortir de près d'un siècle de mono-industrie.

11 Ainsi, un ancien site de la firme est vendu à la municipalité et au CHU pour y construire un nouvel hôpital.

12 De manière exceptionnelle, la firme peut s'investir dans la gestion d'infrastructures, comme elle a pu le faire pour l'aéroport clermontois, l'enclavement du territoire étant considéré comme le plus important frein à l'attractivité de la firme.

13 Au sein de ces réunions, la municipalité est représentée par l'adjoint à l'urbanisme, fils de cadre Michelin, et par les représentants du service immobilier de la Manufacture.

14 Au cours de nos entretiens auprès des acteurs concernés par les partenariats entre les collectivités et l'entreprise, cette atmosphère de consensus a invariablement été évoquée, de même qu'on a souligné ses effets positifs pour l'action publique.

15 Cette dernière est cependant largement dominée par l'influence politique, économique et démographique de sa ville-centre, Clermont-Ferrand.

Pour citer cet article

Référence électronique

Thomas Zanetti, « De la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine : le « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand », *Revue Géographique de l'Est* [En ligne], vol. 50 / 3-4 | 2010, mis en ligne le 27 octobre 2011, consulté le 18 mars 2014. URL : <http://rge.revues.org/3147>

À propos de l'auteur

Thomas Zanetti

Université Reims Champagne Ardenne (URCA), EA HABITER, 57 bis rue Pierre Taittinger 51096 REIMS Cedex, tomazanetti@hotmail.com

Droits d'auteur

Tous droits réservés

Résumés

L'objet de cette contribution est d'illustrer, de la fin du XIX^{ème} siècle à nos jours, comment se définissent les rapports de pouvoir au sein du système politique de Clermont-Ferrand, entre une firme multinationale, Michelin, et les instances publiques locales. L'interdépendance entre sphères de décision publique et privée est alors analysée à travers son évolution au cours de l'histoire et sa traduction dans la dimension spatiale des politiques publiques. Elle s'exprime ensuite dans un vaste partenariat ayant pour objectif le développement métropolitain d'une ville, dont l'institutionnalisation révèle la proximité organisationnelle entre firme et territoire. L'ancrage centenaire d'une activité économique dans un territoire signale enfin le renforcement et le renouvellement de ressources spécifiques géographiquement localisées, dont la mobilisation par l'entreprise est génératrice d'avantages comparatifs.

From the city of the industrial efficiency to the city of the urban quality: the "Michelin territory" in Clermont-Ferrand.

The purpose of this contribution is to illustrate, since the end of the XIXth century until today, how define themselves the connections of power within the political system of

Clermont-Ferrand, between a multinational, Michelin, and the local public authorities. The interdependence between spheres of public and private decision is then studied through its evolution during the history and its translation in the spatial dimension of the public policies. She expresses himself then in a vast partnership having for objective the metropolitan development of a city, the institutionalisation of which reveals the organizational nearness between firm and territory. The hundred-years-old anchoring of an economic activity in a territory indicates finally the intensification and the renewal of geographically localized specific resources, the mobilization of which by the company is generative of comparative advantages.

Von der Stadt der industriellen Wirksamkeit nach der Stadt der Stadtqualität: das "Territorium Michelin" in Clermont-Ferrand.

Der Gegenstand dieses Beitrages besteht darin, zu illustrieren, seit dem Ende des XIX. Jahrhunderts in unseren Tagen wie bestimmen sich die Machtberichte innerhalb des politischen Systems von Clermont-Ferrand, unter einem multinationalen Konzern, Michelin, und der örtliche öffentliche Drang. Die Wechselbeziehung zwischen Bereichen öffentlicher und privater Entscheidung ist dann durch ihre Entwicklung im Laufe der Geschichte und ihre Übersetzung in der räumlichen Dimension der öffentlichen Politiken analysiert. Sie drückt sich dann in einer umfassenden Partnerschaft aus, die hauptstädtisch Entwicklung einer Stadt zum Ziel hat, deren Institutionalisierung die organisatorische Nähe unter Firma und Territorium zeigt. Die hundertjährige Verankerung einer Wirtschaftstätigkeit in einem Territorium weist schliesslich auf die Verstärkung und die Erneuerung geographisch lokalisierter spezifischer Mittel hin, deren Mobilisierung vom Unternehmen von komparativen Vorteilen bewirkend ist.

Entrées d'index

Mots-clés : action publique, coalition., géopolitique locale, gouvernement urbain, ressources territoriales

Keywords : coalition., local geopolitics, public action, territorial resources, urban government

Schlagworten : Koalition., Öffentliche Klage, Örtliche Geopolitik, Stadtregierung, Territoriale mittel