

# Université Lumière Lyon II

Ecole doctorale de sciences sociales (ED 483 ScSo)

Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat

*Laboratoire RIVES*

## Une ville et sa multinationale, une multinationale et sa ville : emprise spatiale, organisation sociale, fonction économique et régulation politique du « territoire Michelin » à Clermont- Ferrand (fin XIX<sup>e</sup> à nos jours)

Thomas Zanetti

Thèse de doctorat en géographie, aménagement et urbanisme

Sous la direction de Vincent Veschambre professeur ENSA Lyon

Membres du jury : Mme Viviane Claude professeur IUP, Mr Christophe Demazière professeur  
Université Tours, Mr Rodolphe Dodier professeur Université Aix-Marseille I, Mr François Duchêne  
chargé de recherches RIVES, Mr Bernard Pecqueur professeur Université Grenoble I

**Tome 1**

## Remerciements.

Je tiens avant tout à remercier la personne qui a été la première à diriger ce travail, et qui a largement contribué à la définition de l'approche de mon sujet, Bernard Jouve. Suite au décès brutal de mon premier directeur de recherche, Vincent Veschambre a très rapidement accepté de reprendre la direction de ma thèse, ce qui m'a été très bénéfique. Je souhaite également le remercier ici pour l'ensemble des conseils qu'il m'a apporté au cours de ce travail, et pour ses relectures attentives.

Je remercie ensuite Viviane Claude, Christophe Demazière, Rodolphe Dodier, François Dûchene et Bernard Pecqueur d'avoir accepté de faire partie de ce jury de thèse.

Au sein du laboratoire RIVES de l'Ecole Nationale des Travaux Publics de l'Etat, dans lequel j'ai été accueilli pendant les quatre premières années de ma thèse, j'ai pu bénéficier des conseils de l'ensemble des membres de l'équipe, qu'ils soient « permanents » ou « doctorants ». J'adresse particulièrement mes remerciements à François Duchêne, qui m'a aiguillé sur la piste des archives municipales, et Françoise Lafaye, pour ses relectures exigeantes. Que soient également remerciés mes « collègues » du « bureau d'à côté », Bertrand Depigny et Hélène Balazard.

J'ai ensuite pu profiter pendant deux années de la confiance accordée par l'équipe de l'Institut d'Aménagement du Territoire, d'Environnement et d'Urbanisme de Reims pour me confronter à l'exercice de l'enseignement et participer à la gestion de cet institut. Je tiens ici à remercier particulièrement Sophie Deraeve et Sandra Mallet, qui m'ont supporté, dans tous les sens du terme, pendant ces deux années, qui ont coïncidé avec la rédaction de ce travail.

J'adresse également un « grand merci » à Maud, pour avoir su me donner confiance tout en ne m'épargnant pas de ses relectures exigeantes et de son sens critique.

Enfin, je n'aurais pas pu réaliser ce travail sans la présence et le soutien de ma famille et de mes amis, à qui j'adresse mes remerciements les plus chaleureux.

<b>Remerciements.</b> .....	<b>2</b>
<b>Introduction générale.</b> .....	<b>8</b>
<b>Partie I. De l'espace au territoire : l'avènement de la ville industrielle (1889-1945).</b> .....	<b>35</b>
Introduction de la partie I. ....	35
<i>Chapitre 1. Le développement social et urbain de Clermont-Ferrand et les logiques socio-spatiales de l'entreprise.</i> .....	38
1.1) Clermont-(Mont)Ferrand au XIX <sup>ème</sup> siècle : une structure urbaine éclatée. ....	38
1.2) Emprise industrielle et unification spatiale de la ville. ....	43
1.3) Naissance, développement et apogée du système social Michelin : le paternalisme au service de la productivité.....	52
1.3.1) Les fondements idéologiques du paternalisme Michelin. ....	53
1.3.2) Attirer, recruter et fidéliser une force de travail étrangère à l'industrie. ....	58
1.3.3) La fixation spatiale élargie : le logement et ses prolongements collectifs.....	63
1.3.4) La protection et la reproduction de la main-d'œuvre.....	72
1.3.5) L'éducation de la relève ouvrière.....	80
1.3.6) L'esprit du capitalisme selon Michelin : un cadre de pensée structurant au service de la production.....	84
1.4) De la gestion de la main-d'œuvre à celle de la ville : vers une stratégie urbaine patronale ? .....	91
1.4.1) Un contexte urbain caractérisé par une pénurie de logements et d'infrastructures collectives.....	91
1.4.2) Le « monde » des cités Michelin. ....	97
1.4.3) La stratégie urbaine du patronat.....	105
1.5) L'explosion démographique clermontoise et l'ouvriérisation de la population locale.....	107
<i>Chapitre 2. La mutation d'un tissu d'activités économiques selon la stratégie industrielle d'une entreprise.</i> .....	114
2.1) Protohistoire de l'industrie auvergnate du caoutchouc : chronique d'un hasard industriel ? .....	114
2.2) Le mutation du bassin économique clermontois : déclin des activités traditionnelles et constitution d'un district industriel du caoutchouc. ....	122
2.3) Les répercussions économiques de la Première guerre mondiale : affirmation de la domination de Michelin sur le tissu industriel local. ....	132
2.4) La stratégie économique et spatiale d'une firme : ressources locales et déploiement international.....	136
2.5) La déclinaison spatiale de l'organisation du travail industriel.....	148
2.6) Exercice du pouvoir et présence syndicale au sein d'une entreprise familiale.....	156
<i>Chapitre 3. Genèse d'un partenariat urbain : le temps de la domination.</i> .....	164
3.1) Portrait d'une instance municipale : stabilité politique et moyens d'action limités	164
3.1.1) Une municipalité contrainte dans ses moyens d'intervention.....	164
3.1.2) L'émergence d'une plus grande capacité d'action politique. ....	169
3.2) Un champ clé pour l'évaluation des forces organisatrices en présence : une initiative déséquilibrée dans le domaine du logement.....	177
3.3) Politiques publiques d'hygiène, d'assistance et de lutte contre le chômage : un socialisme municipal ? .....	181
3.4) Intérêts privés et planification urbaine publique : le plan d'extension de 1926. ....	188
3.5) Négociations, conflits et coopérations : une supériorité de l'entreprise dans la sphère de décision urbaine.....	195
3.6) Peugeot à Sochaux, Schneider au Creusot : éléments de comparaison avec d'autres cas français de construction d'une ville par des acteurs industriels.....	207

Conclusion de la partie I.....	214
<b>Partie II. De la Libération aux années 1990 : le « territoire Michelin » face aux mutations spatiales, sociales, économiques et politiques des Trente Glorieuses. ....</b>	<b>216</b>
Introduction de la partie II.....	216
<i>Chapitre 1. Le « monde Michelin » face à la modernisation de la société urbaine locale</i>	220
1.1) L'espace urbain clermontois durant les Trente Glorieuses : quelle distribution spatiale de la croissance démographique ?.....	220
1.2) L'évolution de l'« espace Michelin » dans l'après-guerre : facteur ou produit des logiques de la croissance urbaine locale ?.....	230
1.3) Quel devenir pour le paternalisme Michelin à l'heure du développement de l'Etat-Providence ?.....	240
1.3.1) Le maintien et le renforcement de la politique sociale dans l'après-guerre.....	241
1.3.2) Le logement, domaine privilégié de l'intervention patronale et élément central du contrôle de la population ouvrière.....	246
1.3.3) L'éducation de la main-d'œuvre : un renforcement de la formation professionnelle pour reproduire la force de travail. ....	251
1.3.4) La guerre des œuvres : conquête sociale et désengagement patronal.....	254
1.3.5) La fin du paternalisme Michelin : entre renoncement et continuité discrète... 263	
1.4) La modernisation et l'équipement de Clermont-Ferrand : affirmation du rôle de capitale régionale.....	266
1.5) L'organisation du « monde Michelin » dans les Trente Glorieuses : renforcement ou affaiblissement des particularismes ?.....	280
1.6) Clermont-Ferrand : ville ouvrière ? .....	294
<i>Chapitre 2. Ancrage et nomadisme d'une firme : le « territoire Michelin » à l'épreuve de la mondialisation.....</i>	<i>300</i>
2.1) Les leviers d'une croissance industrielle sans précédent.....	300
2.2) Les déclinaisons spatiales d'un processus de production international.....	308
2.3) Clermont-Ferrand : centre de la géographie économique mondiale de Michelin ? 321	
2.3.1) L'extension de l'origine géographique de la force de travail. ....	322
2.3.2) La fonction économique du « territoire Michelin ». ....	326
2.3.3) Les liens entre Michelin et son environnement économique local : quelle forme spatialisée de la production ?.....	330
2.4) La structure du bassin économique clermontois : permanence ou dépassement de la mono-industrie ?.....	340
2.5) Les plans sociaux des années 1980/1990 et les effets locaux de la crise économique .....	346
2.6) Lutte syndicale contre l'archaïsme social et structuration du pouvoir dans une entreprise familiale.....	355
<i>Chapitre 3. Le système de gouvernement urbain clermontois : la régulation politique du « territoire Michelin » face à la déterritorialisation économique et sociale. ....</i>	<i>361</i>
3.1) La stabilité d'une élite politique socialiste entre interventionnisme étatique et volonté d'autonomie.....	361
3.1.1) Gabriel Montpied : une municipalité contrainte financièrement et politiquement.....	363
3.1.2) Roger Quilliot : continuité et stabilité politique au service de l'autonomie municipale. ....	371
3.2) La question sociale : une fenêtre d'émancipation communale ? .....	379
3.2.1) La contestation publique de l'organisation sociale du « territoire Michelin ». 379	
3.2.2) L'affirmation de la nature publique du logement populaire. ....	382
3.2.3) Du système éducatif patronal à l'école de la République.....	385

3.3) La planification étatique de la croissance urbaine : quelles logiques d'organisation spatiale ?.....	391
3.3.1) L'organisation spatiale des périphéries urbaines. ....	391
3.3.2) Le centre-ville clermontois : un espace non soumis aux principes de fonctionnement de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » ?.....	398
3.4) La crise de la mono-industrie : quel système d'acteurs face à la déterritorialisation économique de Michelin ? .....	403
3.4.1) L'interventionnisme économique local entre contraintes et innovations.....	403
3.4.2) L'appel à l'« Etat brancardier ». ....	411
3.4.3) Vers une réponse collective à la déterritorialisation. ....	414
3.5) Les relations stratégiques des acteurs publics et privés au cœur de la régulation politique du « territoire Michelin ». ....	424
3.6) Sochaux, Saint-Etienne, Marseille, Turin : croissance et déclin industriel dans des villes françaises et étrangères. ....	438
Conclusion de la partie II. ....	446
<b>Partie III. Des années 1990 à nos jours : les évolutions contemporaines d'une construction territoriale centenaire. ....</b>	<b>449</b>
Introduction de la Partie III. ....	449
<i>Chapitre 1. La redéfinition de l'emprise spatiale et de l'organisation sociale du « territoire Michelin ».</i> .....	452
1.1) Quelle forme urbaine pour la dynamique métropolitaine clermontoise ?.....	452
1.2) La restructuration de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » : une recomposition des usages de l'« espace Michelin » ?.....	464
1.2.1) La contraction de l'« espace Michelin ». ....	464
1.2.2) L'apparition d'une nouvelle logique de fonctionnement de l'« espace Michelin ». ....	467
1.3) Le prolongement et le renouvellement de l'organisation sociale du « territoire Michelin ». ....	476
1.3.1) La réalité démographique et la répartition spatiale du « monde Michelin » de nos jours. ....	476
1.3.2) L'ouverture de l'enclave patronale : l'intégration des cités Michelin au tissu socio-spatial de la ville. ....	479
1.3.3) L'héritage social du « territoire Michelin ». ....	485
1.3.4) Le renouvellement de l'organisation sociale du « territoire Michelin ». ....	489
1.4) De la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine ?.....	497
1.4.1) Les équipements urbains dédiés à la modernité. ....	498
1.4.2) La ville moderne : nouveau référentiel urbain du « territoire Michelin » ?.....	509
1.5) Les mutations sociales de la population clermontoise : ségrégation ou mixité ? ...	516
<i>Chapitre 2. Le « territoire Michelin » à l'heure du capitalisme de la connaissance : un mariage du global et du local.</i> ....	525
2.1) Une économie locale entre tradition industrielle et tertiarisation. ....	525
2.1.1) La théorie de la base économique : un outil de compréhension des mutations économiques récentes ?.....	526
2.1.2) Désindustrialisation, tertiarisation et mutation de la sphère productive en Auvergne et à Clermont-Ferrand. ....	528
2.2) La structuration de l'espace économique mondial de Michelin : quelle différenciation spatiale du processus productif ? .....	536
2.2.1) Le renouvellement de l'organisation mondiale de Michelin : avènement d'une firme-réseau. ....	538

2.2.2) La stratégie industrielle de l'entreprise dans les foyers traditionnels d'accumulation (France, Europe, Etats-Unis).....	542
2.2.3) La conquête des marchés émergents : fondement de la nouvelle organisation mondiale de Michelin.....	552
2.2.4) L'inscription de Michelin dans le capitalisme de la connaissance : vers un renouvellement des logiques d'organisation spatiale de l'activité économique ? .....	556
2.2.5) La structuration d'un espace économique mondial : entre mobilité spatiale et ancrage territorial. ....	561
2.3) Clermont-Ferrand, symbole de la « glocalisation » selon Michelin ? .....	565
2.3.1) Les villes, des localisations favorables à l'innovation. La territorialisation des activités de recherche en Auvergne.....	566
2.3.2) Ancrage territorial des différents rôles du pôle clermontois de Michelin : la fonction économique actuelle du « territoire Michelin ». ....	572
2.3.3) L'ancrage « glocal » de Michelin à Clermont : le poids de l'histoire et les raisons du présent. ....	578
2.4) L'organisation de la fonction économique du « territoire Michelin » : Co-construction de ressources spécifiques et institutionnalisation de la coopération. ....	583
2.4.1) Le poids de Michelin dans l'économie locale : un désengagement modéré... ..	584
2.4.2) Le renouvellement des ressources spécifiques du « territoire Michelin ». ....	588
2.4.3) Un ancrage territorial au service de l'innovation : la dimension relationnelle de la fonction économique du « territoire Michelin ». ....	594
2.5) Une gouvernance d'entreprise entre tradition familiale et normalisation financière. ....	600
2.6) La modernisation des relations sociales au sein de l'entreprise : la fin des particularismes territoriaux clermontois ?.....	611
<i>Chapitre 3. Gouverner Clermont-Ferrand au XXI<sup>ème</sup> siècle.</i> .....	620
3.1) La recomposition du paysage institutionnel local : retrait de l'Etat et affirmation des collectivités.....	620
3.1.1) Le pouvoir politique urbain à Clermont-Ferrand depuis 1995 : une municipalité socialiste entre rupture et continuité.....	623
3.1.2) De l'Etat « grand ordonnateur » à l'Etat « stratège » : autonomie politique locale et incitation à la coordination locale des politiques publiques.....	633
3.1.3) Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine : fragmentation décisionnelle, pluralisation des acteurs publics et affirmation d'acteurs non institutionnels. ....	640
3.2) Un agenda urbain dominé par deux objectifs prioritaires : le relais institutionnel de la fonction économique et de l'organisation sociale du « territoire Michelin ». ....	651
3.2.1) L'impératif de compétitivité territoriale : quel engagement politique dans la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » ?.....	652
3.2.2) La recherche d'une plus grande cohésion sociale.....	668
3.3) Les multiples registres de l'attractivité territoriale : l'avènement d'une politique urbaine entrepreneuriale ? .....	682
3.3.1) Le défi démographique clermontois, condition première de l'attractivité du territoire. ....	684
3.3.2) La culture et le sport, facteurs d'une distinction territoriale.....	689
3.3.3) Le marketing urbain au service d'un territoire souffrant d'une image dégradée. ....	696
3.3.4) La patrimonialisation des espaces hérités de l'industrie : un vecteur de notoriété territoriale ? .....	701

3.4) La restructuration de l'« espace Michelin » au service d'une politique locale de renouvellement urbain.....	706
3.4.1) Le renouveau de la planification territoriale : émergence d'une politique de renouvellement urbain.....	707
3.4.2) Le foncier, première interdépendance entre la firme et la municipalité. ....	711
3.4.3) Le site d'Estaing : restructuration publique-privée de l'« espace Michelin » et intégration d'un projet urbain à l'organisation sociale du « territoire Michelin ». ....	717
3.4.4) Le site des pistes de Cataroux, une friche industrielle saisie par l'attractivité urbaine.....	721
3.5) La régulation politique contemporaine du « territoire Michelin » : gouverner Clermont-Ferrand avec un régime urbain ?.....	731
3.5.1) L'analyse du pouvoir dans les villes américaines : un cadre théorique utile pour le contexte français ?.....	734
3.5.2) Une proximité relationnelle assumée : la visibilité de la régulation politique du « territoire Michelin ». ....	743
3.5.3) Le dossier du Tramway : dernier conflit au sein de la régulation politique du « territoire Michelin ». ....	749
3.5.4) Les réunions de coordination « Ville/Michelin » : une forme institutionnelle de la régulation politique du « territoire Michelin » ? .....	756
3.6) La structure du pouvoir urbain dans les villes industrielles : une spécificité clermontoise ? .....	769
Conclusion de la Partie III.....	775
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>778</b>
Bibliographie.....	785
Table des figures.....	818
Table des sources.....	824

## Introduction générale.

### Deux objets de recherche : la ville et l'entreprise.

Le 31 Mai 2006, une foule de plusieurs milliers de personnes se masse devant la cathédrale de Clermont-Ferrand, où ont lieu les obsèques d'Edouard Michelin, le jeune patron du célèbre fabricant de pneumatiques décédé accidentellement au large de l'île de Sein, à l'âge de 43 ans. Cet événement vient alors rappeler les liens affectifs entre une firme multinationale, née à Clermont-Ferrand à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et devenue au fil du temps leader mondial de sa branche industrielle, et la capitale régionale de l'Auvergne. Une ville et une entreprise dont les destins réciproques ont été fréquemment associés, que ce soit sous la plume des journalistes, des observateurs de l'économie, dans les discours des milieux politiques ou des habitants, si bien que l'on a pu réduire Clermont-Ferrand à « Michelin-Ville ».

L'entreprise Michelin, associée à la famille qui la dirige et réputée pour son paternalisme, ses produits innovants, ou encore sa communication (la mascotte « Bibendum », les cartes, les guides, etc.), est pourtant une figure du capitalisme industriel mondial qui déploie depuis plus d'un siècle ses activités sur l'ensemble de la planète. A ce titre, le pneumaticien est aujourd'hui généralement intégré à la catégorie des firmes multinationales, voire transnationales, soit des entreprises qui « *n'appartiennent plus en propre à une nation, mais sont présentes dans différentes parties du monde en fonction de leurs intérêts sociaux, industriels et financiers* » (Liogier, 2007, p. 98). Dans un contexte d'accélération de la mondialisation qui souligne l'« *importance prise dans le capitalisme moderne par les grandes firmes multinationales, le développement sans précédent du commerce international, la nouvelle division du travail entre pays riches et pays pauvres, la mobilité accélérée des flux financiers à l'échelle planétaire* » (Jouve, 2003b, p. 38), et qui s'appuie notamment sur la baisse des coûts de transport des matières premières, le développement des technologies de l'information et de la communication typique d'une société en réseaux (Castells, 1998), les firmes dites « globales » comme Michelin sont en capacité d'être présentes sur des marchés toujours plus vastes.

La multinationale se comporte alors comme un « joueur global » (Andreff, 1996) qui promeut une division internationale du processus productif et se localise en divers endroits du globe, selon les avantages comparatifs dont elle peut bénéficier pour chaque étape de la production.



La stratégie spatiale des firmes globales est caractérisée par une recherche continue de flexibilité vis-à-vis de la localisation des activités, et le « nouveau régime de croissance » que celles-ci mettent en place est un facteur considérable des mutations économiques, sociales et spatiales du monde contemporain. La mobilité généralisée de ces acteurs économiques signifierait ainsi une émancipation envers les contraintes spatiales et une « *élévation du degré d'indépendance des firmes par rapport aux logiques territoriales traditionnelles* » (Veltz, 1993b, p. 48). Alors que l'industrie demeure un « *enjeu déterminant pour le devenir économique d'un pays, de ses régions et territoires* » (Perrat, 2012, p. 46), ces derniers ne représenteraient plus que des « variables secondaires » au sein des stratégies d'implantation des firmes, désormais génératrices d'un « mondial sans territoire » (Andreff, op. cit.). Michelin peut alors apparaître comme l'une de ces entreprises dépourvues d'identité et détenant une capacité d'indépendance élevée vis-à-vis des territoires, dans le cadre d'une « transterritorialité globale » (Vanier, 2005).

Pour autant, le fonctionnement des firmes n'est pas a-spatial. Au contraire, l'espace demeure une composante majeure des activités économiques, mais la mondialisation, qui repose sur « *la mise en relation de différents ensembles géographiques* » et « *l'interconnexion de territoires diversifiées* » (Carroué, 2007, p. 3), rappelle que l'entreprise est « *en réalité un objet géographique complexe* » (Daviet, 2005, p. 145), même s'il apparaît aujourd'hui peu étudié<sup>1</sup>. Ainsi, l'opposition entre l'accroissement sans précédent de la mobilité du capital et des différents ancrages territoriaux des activités économiques serait artificielle, car il semble « *devenu impossible d'isoler le local et le global, d'opposer les territoires et les réseaux. Les interdépendances sont trop fortes. L'entreprise en tant qu'objet géographique multi-localisé, se globalise et se territorialise dans un double mouvement* » (Daviet, op. cit., p. 182). En effet, toute firme, quelle que soit sa taille, intègre la variable territoriale dans la définition de sa stratégie économique, rappelant la tension inhérente au système capitaliste entre les dynamiques d'ancrage territorial et de mobilité spatiale, tension qui implique notamment de prendre en compte le siège social de l'entreprise comme lieu remarquable de sa structure géographique globale. Or, Michelin, multinationale implantée sur tous les continents, a toujours maintenu son siège social à Clermont-Ferrand.

Clermont-Ferrand, capitale administrative de l'Auvergne, région française enclavée et longtemps restée rurale, est une ville de près de 150 000 habitants que ses élus imaginent

---

<sup>1</sup>Ainsi, « *rare sont les travaux qui, en géographie, prennent l'entreprise pour objet d'étude privilégié. Il est difficile par exemple de trouver des monographies d'entreprises. Il n'existe pas en France de géographie de l'entreprise* » (Daviet, op. cit., p. 143).

« métropole à l'échelle européenne ». Confrontée à un contexte démographique préoccupant, la ville accueille donc le centre de décision mondial d'une firme globale, au moment où le local, « *objet idéologique majeur* » (Bourdin, 2000, p. 162), est souvent « *présenté comme un lieu privilégié de solution aux différents aspects de la crise* » (Perrat, op. cit., p. 62). En effet, la mise en œuvre des étapes successives de décentralisation et de dévolution de compétences politiques et juridiques a consacré un transfert progressif du politique, du niveau national vers les villes (Jouve, Lefèvre, 1999c). Ces dernières, et notamment les communes urbaines comme Clermont-Ferrand, disposent d'une souveraineté territoriale intacte (Estèbe, 2010) qui ouvre potentiellement, dans un contexte de mise en concurrence des espaces urbains par le capitalisme globalisé, un nouvel « intermède historique » (Bagnasco, Le Galès, 1997) offrant l'opportunité aux territoires infranationaux de jouer un rôle spécifique comme lieu d'intégration et de régulation sociopolitiques (Le Galès, 2003). Dotées d'une plus grande autonomie dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques, les villes seraient ainsi des « *espaces particulièrement pertinents pour mettre à jour les nouvelles conditions d'exercice du politique* » (Jouve, 2003b, p. 37), ainsi que les nouvelles logiques de structuration des groupes sociaux, des acteurs économiques et des institutions publiques. Ce « retour du politique » dans les villes, désormais soumis à l'impératif de compétitivité encouragé par la diffusion sans précédent des logiques de marché, pose alors la question du poids des rapports de production capitalistes dominés par les multinationales sur l'organisation des villes et de la vie sociale urbaine (Préteceille, 1997), qui est celle du rapport économique et géographique entre le local et le global, entre les dynamiques exogènes et endogènes aux territoires.

Il convient donc de s'interroger sur les relations entre les entreprises mondiales comme Michelin et les villes et collectivités locales qui les gouvernent, pour éclairer une « question contemporaine essentielle » (Gaudin, 2002), celle des liens entre économique et politique, alors qu'a pu être soulignée la « *déconnexion croissante entre l'espace économique et l'espace politique* » (Bouba-Olga, 2006, p. 217). En effet, le politique local demeure enraciné dans un territoire et ses marges de manœuvre à l'égard d'une firme multinationale semblent limitées, car les stratégies économiques de cette dernière ne correspondent pas aux échelles d'intervention politique. Ainsi, « *au sein du couple entreprises-collectivités locales, parfois décrit comme constituant la base de la dynamique urbaine actuelle, les aspirations ne sont pas les mêmes. Dans une économie mondialisée, le rapport de pouvoir semble a priori en faveur des entreprises, susceptibles d'arbitrer entre un grand nombre de sites* » (Demazière, 2000a, p. 1).

Malgré cette tendance observée au nomadisme des activités économiques, de nombreux auteurs, qu'ils soient économistes (Guilhon, 1998, Mouhoud, 2004), géographes (Daviet, 2005, Pecqueur, 2002) ou sociologues (Gravenotter, 1985, Veltz, 2004), relèvent l'intensité des liens entre la firme, y compris lorsque celle-ci est en quête de flexibilité, et ses lieux d'implantation. Les modalités d'adhésion des firmes globales aux territoires sont alors multiples et renouvellent les problématiques associées à l'inscription spatiale des activités économiques. On considère d'ailleurs que la compétitivité économique internationale, notamment quand elle se base sur l'innovation technologique et la production de connaissances, se réalise dans le cadre d'une sensibilité accrue des firmes aux territoires, qui traduit l'importance, « *dans l'adaptation industrielle, des déterminants sociaux et institutionnels locaux* » (Saxenian, 2000, p. 126). A la fois inscrite dans un espace concurrentiel mondial et ancrée dans des territoires, l'entreprise occupe « *une place originale entre la dimension locale du territoire et la dimension globale de l'économie* » (Daviet, op. cit., p. 141), qui laisse présager de l'émergence d'une « *économie des petits mondes* » (Bouba-Olga, op. cit.) regroupant un ensemble de relations locales, de nature variée, et de relations globales, structurées notamment par les flux financiers. Ainsi, prolongeant la tension évoquée entre ancrage et mobilité, les multinationales semblables à Michelin se trouvent au centre des contradictions entre mondialisation et territoires, au cœur de l'articulation entre les dynamiques économiques internationales et celles de ses différents territoires d'implantation. De telle sorte que le territoire n'est généralement pas le « *réceptacle passif des mouvements de localisation ou de délocalisation indépendants des firmes, mais le résultat d'une coévolution complexe, d'une dialectique où les stratégies des firmes et les dynamiques territoriales se construisent plus ou moins conjointement* » (Zimmermann, 1998a, p. 214).

La question primordiale est alors celle du degré d'engagement des firmes vis-à-vis des territoires et des moyens à disposition des institutions politiques pour équilibrer les « *incertitudes structurelles de la compétition globalisée* » (Veltz, 1993a, p. 684). La sphère politique locale est donc contrainte de prendre en considération les logiques qui définissent le rapport à l'espace des entreprises. Le cadre local implique ainsi une relation entre la sphère économique et la sphère politique, une histoire et des enjeux communs, et soulève des questions qui « *portent très généralement sur la transformation récente des relations entre institutions publiques et entreprises privées dans le gouvernement des villes* » (Jouve, 2003b, p. 25). Ces problématiques s'inscrivent dans la lignée des travaux d'économie politique urbaine qui analysent les conséquences de l'évolution du capitalisme sur les logiques de gouvernement des villes en privilégiant notamment l'étude « *des conflits, des processus de*

*domination et de détermination de la ville par les rapports économiques et sociaux du capitalisme* » (Bagnasco, Le Galès, 1997, p. 11).

Dès lors, dans un contexte de polycentrisme et de pluralisme des sociétés urbaines (Pinson, 2010), l'accent est mis sur les relations horizontales entre les différents acteurs locaux et principalement celles qu'entretiennent institutions politiques et acteurs économiques. Si, dans le système français, « *l'interdépendance entre les intérêts privés et les autorités locales urbaines est plus faible que dans les autres pays* » (Marcou, Rangeon, Thiébault, 1997, p. 187), et la promotion de la grande entreprise comme acteur à part entière du gouvernement des villes (Le Galès, 1995) a souvent été restreinte aux grands groupes de services urbains (Lorrain, 1992), il n'en demeure pas moins que la perspective de la gouvernance est « *riche d'apports analytiques en posant clairement l'articulation entre le local et le global au centre des interrogation et en adoptant une perspective renouvelée de la légitimité politique dans le gouvernement des villes* » (Jouve, 2003b, p. 59). Les relations entre institutions politiques et acteurs économiques passent alors désormais par des partenariats publics-privés, des rapports de coordination et de coopération qui ne doivent cependant pas masquer la dimension conflictuelle de l'exercice du pouvoir urbain. Dans le cas de Clermont-Ferrand, on pourra ainsi se demander quelle peut être la marge de manœuvre des institutions locales face à la puissante firme globalisée qu'est Michelin, l'hypothèse initiale étant que l'autonomie de la sphère politique clermontoise est limitée face aux logiques de la multinationale.

L'espace local ne peut alors être appréhendé indépendamment de l'espace global et il se crée une « *relation complexe entre échelles, où les initiatives locales peuvent se frayer un chemin jusqu'au global* » (Harvey, 2008, p. 40). En effet, si le local passe pour être une clé d'analyse des mutations mondiales (Pecqueur, 1991), sa compréhension est indissociable de l'éclairage du global, si bien qu'émerge un modèle dialectique local/global (Pecqueur, 2006a). Nous proposons donc d'illustrer ce système dialectique à partir du cas de Michelin et Clermont-Ferrand, et nous mobiliserons dans cette optique le concept de territoire, dont la mondialisation n'a pas entraîné, comme certains auteurs ont pu le prétendre (Badie, 1995), la disparition.

### Le Territoire : bref itinéraire d'une notion.

Le concept de territoire, apparu il y a près de trente ans dans les travaux de géographes (Raffestin, 1982, Ferrier, 1984, Sack, 1986, Roncayolo, 1990, Brunet, 1986, etc.), d'économistes (Bagnasco, 1977, Becattini, 1979, etc.), de sociologues (Barel, 1981, Marié, 1982) ou encore d'historiens (Alliès, 1980), a vu son usage se multiplier dans les sciences sociales au cours des années 1990, et on a ainsi pu parler, dans la dernière décennie, de « sciences du territoire » (De Bernardy, Debarbieux, 2003). L'utilisation du terme a ensuite irrigué tous les champs de la société française, notamment celui de l'action publique et politique. Aujourd'hui, certains considèrent que « *le mot-clé de territoire est devenu incontournable pour toute réflexion qui porte sur l'espace, ses usages et ses dynamiques* » (Giraut, 2008, p. 57). Le concept aurait ainsi encore « *de beaux jours dans les sciences sociales* » (Ozouf-Marignier, 2009, p. 35).

A la croisée des différentes disciplines des sciences sociales, la notion de territoire présente pourtant un certain nombre de limites. Nous reviendrons plus tard sur celles-ci, en les confrontant à notre propre convocation du terme pour analyser le cas de Clermont-Ferrand et Michelin, mais notons dès à présent que le succès de ce concept, la multiplication et la banalisation de ses usages, ont pu atténuer sa portée explicative. En effet, on observe que de cinq définitions au début des années 1990 (Brunet, 1993) à huit une décennie plus tard (Lévy, Lussault, 2003), le terme de territoire est caractérisé par sa polysémie, voire par une véritable « inflation sémantique » (Ripoll, Veschambre, 2002) qui génère une confusion certaine. Or, « *pour tuer un concept ou une notion, il suffit de le définir de multiples façons, c'est-à-dire de nulle façon* » (Pecqueur, 2009, p. 206). Le territoire serait-il en ce sens « *l'un de ces mots mana, l'une de ces boîtes noires dont la richesse de sens, l'indéfinition même, aurait pour principale fonction de mettre un peu de lubrifiant dans le compartimentage croissant des savoirs et des disciplines de l'esprit ?<sup>2</sup>* » (Marié, 2005, p. 180). Ainsi, pour ne pas risquer d'entretenir le flou sémantique autour de la notion, nous préciserons au fil des pages suivantes l'utilisation que nous faisons du territoire dans le cadre de notre réflexion sur Clermont-Ferrand et Michelin, après avoir précisé les principales acceptions du terme.

---

<sup>2</sup> M. Marié voit dans cette polysémie une réalité incontournable de la richesse et de la complexité des sciences sociales.

### De l'espace au territoire.

Dans un premier temps, le terme de territoire renvoie, en géographie, à un élargissement et à un approfondissement de la notion d'espace, permettant de « *rappeler la dimension spatiale des sociétés* » (Fournier, 2007, p. 30). Le territoire n'est donc ni un substitut ni un synonyme de la notion d'espace, et « *toutes les formes spatiales ne sont pas l'objet d'une transformation pour produire du territoire* » (Raffestin, 1986, p. 178). On peut alors considérer l'espace comme une « *matière première* » (Raffestin, 1982) et définir synthétiquement le territoire comme une « *portion de la surface terrestre appropriée par un groupe social* » (Hérin, 2007, p. 20). Dans le cas de Michelin, l'industrie étant une activité fortement consommatrice d'espace, nous spécifierons premièrement le territoire de la firme à Clermont-Ferrand comme un processus de maîtrise foncière d'une portion de l'espace communal par des moyens de contrôle et d'usage exclusif. C'est ce que nous appellerons l'emprise spatiale du « *territoire Michelin* », qui correspond à une forme spatiale délimitée par l'empreinte des unités productives et résidentielles de l'entreprise à Clermont-Ferrand<sup>3</sup>. Se pose alors la question de l'échelle du territoire, concept qui sous-entend une indifférence scalaire (Di Méo, 1998) et se repère ainsi à diverses échelles de l'espace géographique. Cette nature multiscale se manifeste dans l'indétermination spatiale présente dans certaines définitions du territoire, vu comme une « *étendue de terre plus ou moins délimitée, qui présente généralement une certaine unité, un caractère particulier* » (Lussault, 2007). Cette imprécision quant aux frontières du territoire constitue, après sa polysémie, la seconde limite du concept, d'autant plus que ce dernier peut faire référence à des échelles géographiques extrêmement variables, du national au local mais aussi au global dans le cas de firmes mondiales comme Michelin. Ainsi, si nous avons choisi de poser des limites au « *territoire Michelin* », à travers les contours de son emprise spatiale à Clermont-Ferrand et afin d'éclairer ses logiques de fonctionnement interne, ces dernières ne doivent pas être conçues pour autant comme autonomes, mais au contraire interdépendantes des autres ensembles spatiaux de l'entreprise à l'échelle internationale, avec lesquels le « *territoire Michelin* » interagit dans le cadre de la dialectique local/global évoquée plus haut.

---

<sup>3</sup> Celles-ci sont en très grande majorité situées sur la commune. Rajoutons également les superficies correspondantes aux équipements collectifs construits par le pneumaticien.

### Le territoire, une construction sociale.

Si le « territoire Michelin » correspond donc dans un premier temps à une emprise spatiale, il ne doit pas être perçu comme un objet matériel, au risque de le réifier et de l'autonomiser, ce que la question centrale de l'« appropriation de l'espace » permet de dépasser en se focalisant « sur le social et sur les rapports sociaux plutôt que sur l'espace » (Ripoll, Veschambre, 2002, p. 278). On rejoint ici les objectifs d'une géographie sociale dédiée au « repérage des structures et des relations qui naissent de l'interpénétration des rapports sociaux et des rapports spatiaux » (Di Méo, op. cit., p. 5), et préoccupée par l'analyse « de la façon dont les groupes sociaux s'approprient directement ou symboliquement l'espace urbain » (Melé, 2005, p. 52). Le territoire est alors un espace socialement construit qui exprime les relations espace/société (Jean, 2002) et la dimension spatiale des phénomènes sociaux, l'espace étant à la fois support et générateur de rapports sociaux (Lefebvre, 1974). Ce point est déterminant car l'usage du territoire a pu occulter le social : « Passer en revue les principales figures du territoire permet de pointer un certain nombre de glissements qui conduisent en résumé à se détourner d'une analyse des rapports sociaux dans leurs multiples aspects, parfois contradictoires. Que ce soit en focalisant l'attention sur l'espace-objet, les rapports à l'espace ou en désignant le corps social dans sa globalité, l'usage omniprésent de la notion de territoire masque ou minore de nombreuses autres facettes du social » (Ripoll, Veschambre, op. cit., p. 272).

La problématique de l'appropriation rappelle au contraire que l'« espace urbain est structuré, c'est-à-dire qu'il n'est pas organisé par hasard, et que les processus sociaux s'y rattachant, expriment, en les spécifiant, les déterminismes de chaque type et de chaque période de l'organisation sociale » (Castells, 1977, p. 153). Dans le cas de Michelin, il s'agira donc de voir comment la ville, en tant que forme spatiale, est maîtrisée, structurée et appropriée par l'entreprise au service d'un projet spécifique, ce que nous nommerons organisation sociale du « territoire Michelin » ou « monde Michelin », soit une entité socio-spatiale formée par les unités résidentielles et les équipements collectifs construits par l'entreprise et destinés à ses salariés. La production d'un territoire par une entité telle qu'une firme indique alors une intentionnalité et une volonté sociales, ainsi que la capacité inégale qu'ont les individus, groupes ou organisations à dominer l'espace, capacité qui « dépend du capital possédé » (Bourdieu, 1993, p. 162). Le caractère intentionnel qui qualifie ainsi la constitution d'un

territoire permet d'adjoindre le sujet et l'acteur<sup>4</sup>, le territoire apparaissant ainsi comme « *le moyen pour les sciences sociales d'introduire les logiques d'acteurs dans la spatialisation des sociétés* » (Ozouf-Marignier, op. cit., p. 34).

Le territoire serait donc une affaire d'acteurs, soit une personne, un groupe social ou toute entité identifiable possédant des capacités intentionnelles et stratégiques (Di Méo, 2008), mises au service d'une transformation de la réalité sociale et spatiale. On peut alors définir les acteurs comme « *des actants pourvus d'une intériorité, d'une intentionnalité, d'une capacité stratégique autonome, d'une compétence énonciatrice* » (Lussault, 2003) ou des opérateurs spatiaux, qui peuvent être des humains ou des non-humains, des individus ou des groupements collectifs, possédant une « *capacité à agir avec performance dans l'espace géographique des sociétés concernées* » (Lussault, 2007, p. 19). Le concept d'opérateur spatial induit l'idée que tous les individus ou groupes sociaux ne détiennent pas le même « capital spatial » (Lussault, 2003) et le même pouvoir de « créateur territorial » (Di Méo, 1998). Nous pouvons ainsi émettre l'hypothèse que Michelin, puissante firme mondiale, est un opérateur doté d'une capacité importante à agir sur son environnement social et spatial, tout en gardant à l'esprit que cette faculté s'exerce en interaction avec d'autres types d'acteurs également dotés d'un pouvoir sur l'espace. En outre, identifier une entreprise comme opérateur spatial suppose d'analyser les finalités de son action, qui sont par nature d'ordre économique.

#### *Le territoire, support de l'activité économique.*

On a évoqué plus haut combien une entreprise comme Michelin pouvait articuler différentes implantations locales et globales, selon des configurations territoriales qui « *se situent dans un gradient qui va de l'ancrage au nomadisme* » (Pecqueur, 2009, p. 207). Il importe donc de ne pas opposer ces deux catégories de configuration territoriale et de ne pas réduire la stratégie spatiale d'une firme mondiale à une économie qui serait devenue totalement nomade. Si l'économie a-spatiale valorise un modèle de productivité fondé sur des fabrications uniformisées, des économies d'échelles importante et une compétitivité par les prix, il existe également une économie ancrée qui s'appuie sur un modèle de la qualité, basé sur des produits spécifiques, des économies « de connaissances » et une compétitivité hors-coût

---

<sup>4</sup> R. Séchet et V. Veschambre considèrent la géographie sociale comme ne pouvant être qu'une « *géographie de l'action et des acteurs* » (2006, p. 10).



(Piore, Sabel, 1984). Le territoire peut en ce sens être perçu comme un facteur de production à part entière, un réducteur de risque pour la firme, offrant des externalités favorables au développement des activités.

Sans qu'elle ne soit explicitement formulée, on peut trouver l'origine de la question du territoire en géographie économique (Benko, Lipietz, 1992, 2000), à travers l'analyse de la distribution spatiale des activités, dans les travaux d'Alfred Marshall (1890, 1919), fondateurs d'une appréhension particulière du rôle de l'espace dans les dynamiques économiques. La réactualisation des districts industriels marshalliens a donné lieu à une série de modèles intégrant la variable spatiale et mettant à jours les différentes formes territoriales de la production industrielle. On pense tout d'abord aux districts industriels de la Troisième Italie (Bagnasco, 1977, Becattini, 1979), qui reprennent les inspirations d'A. Marshall, par la suite reprises en France sous la forme des Systèmes Productifs Locaux (Courlet, 1994), des technopôles (Abdelmalki, Perrat, 1996), mais également aux clusters (Porter, 1990) et aux milieux innovateurs (Aydalot, 1986) qui portent sur les dimensions territoriales du fait technologique. Le processus d'innovation serait ainsi secrété par un milieu caractérisé par un certain degré d'unité géographique, une logique particulière d'organisation et une dynamique spécifique d'apprentissage. Au final, à partir du modèle initial du district industriel, il s'agit de reconnaître une complémentarité des dynamiques territoriales et industrielles (Lacour, 2000) et de concevoir le territoire comme un support générateur d'avantages économiques et d'externalités marchandes ou non-marchandes résultant d'un processus socio-historique. Se construit ainsi une situation d'endogénéisation réciproque entre le territoire et la firme, où celle-ci, « *en partageant un peu de son destin avec un territoire, transforme les conditions mêmes de son activité industrielle, de sa propre organisation interne et par conséquent de son rapport au territoire* » (Zimmermann, 1998b, p. 89).

Pour explorer ces rapports entre firmes et territoires, la notion d'ancrage territorial a été mobilisée pour figurer une « rencontre productive » qui traduit le passage de la firme d'une logique de prédation à une logique de construction des ressources du territoire (Perrat, Zimmermann, 2003). Le territoire est alors défini en tant que « *résultat d'un concours d'acteurs ancrés dans un espace géographique repérable, qui vise à identifier puis tenter de résoudre un problème productif jugé ou ressenti comme partagé par ces acteurs. Le territoire devient un espace contradictoire (conflictuel) de solution à des problèmes productifs* » (Pecqueur, Landel, 2011, p. 2). L'ancrage d'une firme mondiale comme Michelin est alors profondément lié à l'existence de ressources territoriales spécifiques, qui sont potentiellement

source d'avantages concurrentiels (Scott, Storper, 1992). S'opère de ce fait une distinction entre ressources et actifs, spécificité et genericité (Colletis, Pecqueur, 1993). Si les ressources génériques, « *discriminées par les prix selon une logique ricardienne* » (Pecqueur, Ternaux, 2005, p. 316) jouent en la faveur du nomadisme des activités économiques, le processus de transformation de ressources potentielles en actifs spécifiques présentant un coût d'irréversibilité plaide pour le maintien d'un ancrage territorial, qui s'affirme notamment pour les activités technologiques devenues indispensables au développement d'un « capitalisme cognitif » (Vercellone, 2004).

Les mécanismes d'activation et de spécification des ressources territoriales sont alors déterminés par l'intentionnalité des acteurs concernés, c'est pourquoi la géographie économique met l'accent sur les jeux d'acteurs. Le territoire devient ainsi le lieu de la mobilisation, de la coordination et de la coopération des acteurs locaux dans une perspective de développement économique. Dans le cas que nous traitons, nous regrouperons l'ensemble de ces processus sous le terme de fonction économique du « territoire Michelin », entendu que celle-ci se rapporte aux tâches productives, aux activités de recherche et au rôle de commandement de l'implantation clermontoise de l'entreprise. Précisons également que si nous privilégions une analyse localisée de cette fonction économique du « territoire Michelin », ce dernier est par essence ouvert aux influences extérieures, qui fluctuent au cours du temps et selon le mouvement d'internationalisation de l'entreprise, et relié au niveau macro-économique caractéristique de la firme globale.

Les interactions non exclusivement marchandes (Benko, Demazière, 2000), qui s'exercent entre les acteurs au sein du territoire et qui favorisent des « rencontres productives », se fondent ensuite sur divers registres de proximité. Le premier est celui de la proximité géographique, qui renvoie à la co-localisation ou au contraire à la distance physique séparant les acteurs impliqués dans les dynamiques économiques territoriales. Cependant, la proximité n'est pas automatiquement synonyme de contiguïté, le territoire étant également un support organisationnel des activités économiques. On peut alors parler de proximité organisationnelle pour décrire la capacité des acteurs à mettre en œuvre des projets communs, à élaborer des solutions productives ; puis d'une proximité institutionnelle supposant « *des modalités d'apprentissage, des modalités de constitution de structures cognitives collectives, d'irréversibilité ...* » (Pecqueur, Zimmermann, 2004, p. 21) qui créent un système de valeurs et de représentations communes. Enfin, on pourrait ajouter, à la suite des travaux de M. Gravenotter (1985) sur l'« encastrément » des acteurs économiques dans des systèmes de

relations sociales, un registre de proximité sociale (Mendez, Mercier, 2005), d'autres auteurs évoquant également une proximité technologique (Perrat, 2012).

Du point de vue de la géographie économique, le territoire est alors défini par la combinaison dynamique de ces différentes formes de proximité, dans l'objectif de diminuer les incertitudes engendrées par le contexte de globalisation. Le territoire est donc un construit historique et socio-économique, mais également institutionnel, car les instances politiques locales sont « *très largement impliquées et imbriquées dans le fonctionnement industriel du territoire* » (Courlet, Pecqueur, Soulage, 1993, p. 17) et ont un rôle non négligeable dans la trajectoire économique des firmes, en permettant notamment la constitution d'un « *dispositif cognitif collectif, apte à réduire le risque de comportement opportuniste et à élargir les spectres des combinaisons productives potentielles* » (Colletis et al., 1997, p. 131). En conséquence, on comprend que la dynamique économique d'un territoire est profondément liée à sa gouvernance, qui conduit à prendre en compte les relations de négociation et de coopération entre les acteurs privés et publics, sans toutefois minorer l'existence de rapports conflictuels pouvant apparaître entre la sphère économique et la sphère politique, d'autant plus lorsque ces relations sont placées sous le sceau d'une asymétrie dans le couple firme mondiale/collectivités locales.

#### *Le territoire, un instrument de pouvoir.*

Sur le plan politique, la notion de territoire traduit tout d'abord une intervention de la puissance publique sur un espace délimité par des frontières, au nom de l'intérêt général. C'est le cas lorsque l'on parle du territoire de l'Etat-Nation, qui exerce un contrôle de nature politico-administrative et assoit ainsi son autorité, sa légitimité et son pouvoir sur ce contrôle territorial. Cette acception correspond donc dans un premier temps à un « *usage restrictif qui en fait une notion spécifique de la géopolitique et qui renvoie à l'espace borné de l'exercice de la souveraineté, et notamment de la souveraineté étatique* » (Giraut, 2008, p. 59). Le concept de territoire est alors intimement lié au pouvoir, attribut territorial que l'on retrouve dans les définitions des premiers géographes qui ont diffusé le terme : « *Dire territoire, c'est parler frontière, appropriation, rapports à d'autres groupes, pouvoir* » (Frémont et al., 1984, p. 90) ; le différenciant ainsi de celui d'espace, qui est « *un enjeu de pouvoir tandis que le territoire est un produit du pouvoir* » (Raffestin, 1982, p. 182).

Or, depuis près de trois décennies, on a pu observer un affaiblissement du pouvoir des Etats-Nation, particulièrement sous l'effet de la mondialisation et du poids croissant des acteurs économiques qui ont entraîné une remise en cause de la souveraineté territoriale. On a ainsi assisté à un processus de rééchelonnement du politique, ou « rescaling » (Brenner, 2004), qui a cessé d'être centré sur les Etats. Cette redéfinition de l'autorité politique a profité à l'échelle infranationale (avec la décentralisation, la régionalisation, l'intercommunalité, etc.), au niveau supranational (avec l'europanisation), mais également, et peut-être surtout, aux acteurs privés et en premier lieu aux firmes multinationales.

Le redéploiement étatique, qui a pu être interprété comme le signe de la « fin des territoires » (Badie, op. cit.), de la « *fin du local, soumis aux diktats des marchés mondiaux largement fondés sur une économie des flux* » (Lefèvre, 2003, p. 9), a au contraire conduit à un retour en force du local et à une « montée en puissance » des villes (Lorrain, 1989), rappelant ainsi la nature intrinsèquement politique de celles-ci (Roncayolo, op. cit.), en tant qu'espaces traditionnels de localisation du pouvoir (Rosière, 2008). L'attention s'est alors portée sur l'échelle locale, là où « *l'économique et le social se nouent en profondeur au politique* » (Veltz, 2004, p. 143), le local se voyant alors reconnaître sa spécificité en tant qu'objet scientifique à part entière (Biarez, 1989). La consécration du local et de l'infranational comme nouvelle échelle optimale de l'action publique s'est illustrée dans un mouvement de territorialisation des politiques publiques qui entérine les vertus de la proximité spatiale dans la définition et la résolution des problèmes publics (Douillet, Faure, 2005). A également été évoquée la figure de « l'Etat territorial » (Duran, Thoenig, 1996) pour décrire une action publique renouvelée qui reconnaît la singularité de territoires (communes, départements, régions, groupements de communes, etc.) formant désormais une « *catégorie a priori de l'action publique, en lieu et place des références sectorielles ou catégorielles* » (Offner, 2003, p. 58). Devenu un élément constitutif du politique, le territoire est lié à « *une exigence de contrôle des personnes et par là de mise en ordre des rapports sociaux. Modalité autoritaire de construction d'une allégeance, le territoire se veut en même temps constitutif d'une communauté. En fait, le territoire est toujours un espace construit politiquement et socialement par référence à un problème spécifique, il n'est pas une finalité en soi, ni un état de nature stable et neutre* » (Duran, Thoenig, op. cit., p. 611).

Pourtant, alors que les villes sont considérées comme un « *laboratoire de la recomposition du politique en Europe* » (Le Galès, 2003, p. 389) et que le pouvoir urbain constitue un champ d'investigation privilégié de la science-politique (Joana, 2000, Payre, Pollet, 2005), la notion

de territoire, elle, « *possède un statut ambigu car elle est à la fois omniprésente dans les débats portant sur les questions de pouvoir ou d'institutions, mais quasiment jamais théorisée en tant que telle dans les sciences du politique* » (Faure, 2004, p. 432). Il nous semble néanmoins que, territoire et pouvoir étant deux notions consubstantielles, l'analyse des transformations du pouvoir local est indissociable de celle de la dimension politique du territoire. Dans cette optique, nous mobiliserons le concept de gouvernance urbaine, qui s'avère « *pertinent et heuristique pour analyser les nouvelles conditions de production des politiques publiques* » (Jouve, Lefèvre, 1999c, p. 837).

Prenant acte d'une fragmentation et d'une pluralisation des systèmes d'acteurs dans les villes, situation qui appelle à une structuration et à une coordination de l'action publique<sup>5</sup> (Dormois, 2006, Pinson, 2010), l'approche en termes de gouvernance urbaine ambitionne de saisir les modalités renouvelées de l'exercice du pouvoir sur un territoire, la formation d'une action collective dans les villes, l'ajustement spécifique des différents intérêts localisés, bref la manière dont les villes peuvent se constituer en acteurs politiques. Or, l'ouverture des systèmes décisionnels urbains et la diffusion d'une action publique locale négociée et partenariale a largement bénéficié « *au monde de l'entreprise en lui donnant la possibilité d'accéder plus directement encore que par le passé à la sphère politique et à la décision publique* » (Jouve, 2005, p. 189). De nombreux travaux, principalement d'origine anglo-saxonne (Logan, Molotch, 1987, Stone, 1989) ont insisté sur ces rapports d'interdépendance entre les acteurs publics et privés, façonnant des systèmes complexes d'acteurs pluriels intervenant dans l'organisation et la gestion des territoires, et traduisant un « *déplacement des barrières entre acteurs publics et privés, et le brouillage des repères traditionnels* » (Le Galès, 1995, p. 60). L'étude du pouvoir local ne peut alors se « *limiter au pouvoir institutionnalisé des élites politiques* » (Mabileau, Sorbets, 1989, p. 14).

La notion de gouvernance urbaine amène donc à articuler l'évolution du capitalisme à l'échelle internationale et celle de la structuration du pouvoir à l'échelle des villes, dans le cadre d'une dialectique local/global cherchant à repérer les effets de la mondialisation sur la recomposition du politique dans les territoires infranationaux, « *les enchaînements qui relient les changements globaux à la réalité des interactions quotidiennes de l'action collective au niveau des villes* » (Le Galès, 2003, p. 49). Afin de mener l'analyse conjointe des notions de territoire et de pouvoir selon une perspective de gouvernance urbaine, il nous semble

---

<sup>5</sup> A la suite de divers auteurs (Beslay, Grossetti, Salles, 1998, Sallez, 1998), nous considérons que l'action publique n'est pas réductible aux initiatives des institutions politiques, et peut intégrer le cas échéant des entreprises privées, dans le cadre d'une action collective se donnant pour objectif la satisfaction d'un bien commun.

nécessaire d'intégrer la dimension spatiale dans l'étude des jeux d'acteurs détenant un pouvoir sur l'espace, en reliant ainsi les approches de la science-politique et celles d'une géographie sociale de l'action politique attentive aux « *formes de l'action publique et de la prise de décision, et donc aussi [à] l'évolution des rapports du pouvoir politique à l'espace, et du statut du territoire dans l'action publique* » (Dodier, Séchet, 2007, p. 308).

La prise en compte du pouvoir en action, en tant que « *capacité de transformation de l'environnement physique et social* » (Raffestin, 1996, p. 8) invite à saisir la dimension spatiale du politique et la dimension politique de l'espace (Dikeç, Garnier, 2008), à éclairer les mécanismes de construction et de régulation d'un pouvoir sur l'espace, et à déterminer « *comment les rapports de pouvoir se jouent dans la dimension spatiale des politiques publiques* » (Séchet, Veschambre, 2006, p. 10). Le territoire peut alors être conçu comme un instrument de pouvoir sur l'espace et les rapports sociaux qui s'y nouent. Or, si l'on admet que le territoire est un espace doté d'une épaisseur relationnelle et organisationnelle, il importe d'examiner les interactions entre les différents pouvoirs pour saisir la permanence ou le renouvellement des modalités de gouvernement urbain, car « *les acteurs assurent leur coopération à travers la construction d'un ordre local dont les règles et structures stabilisent plus ou moins durablement leurs interactions et négociations* » (Friedberg, 1993, p. 289).

Enfin, si le territoire peut être l'« *expression de compromis stabilisés* » (Abdelmaki et al., 2000, p. 184), le lieu privilégié de la coopération entre les acteurs, il convient de ne pas occulter les conflits et luttes de pouvoir inhérentes à sa dimension politique. Cette tendance à évacuer les rapports de force et les antagonismes a d'ailleurs été à la base d'une critique adressée au concept de territoire<sup>6</sup> qui, en occultant les enjeux de pouvoir et les situations conflictuelles, se prêterait à une instrumentalisation politique visant à reconduire les positions de domination sociale en légitimant leur reproduction. Cette critique, qui a d'ailleurs aussi été émise à l'encontre de la gouvernance urbaine<sup>7</sup>, invite « *au bout du compte à mieux cerner les rapports concurrentiels voire antagonistes qui traversent les sociétés, à insister sur les rapports de force, de pouvoir, de domination qui les structurent autant que les rapports de sens, de coopération et de communication, et enfin, à explorer leurs liens, leurs articulations voire leur unité* » (Ripoll, Veschambre, 2002, p. 278-279).

Dans le cas de Michelin et Clermont-Ferrand, nous étudierons ces liens entre territoire et pouvoir principalement sous l'angle de la gouvernance urbaine, dans le but de décrypter les

---

<sup>6</sup> Même si des travaux en géographie prennent précisément pour objet scientifique l'étude des « dimensions territoriales des conflits et controverses » (Melé, 2003).

<sup>7</sup> Tout comme le caractère polysémique, qui concerne les deux notions.

enjeux territoriaux de la domination politique et de mettre à jour les rapports de pouvoir qui s'exercent dans l'espace urbain. Cette attention portée aux jeux d'acteurs, ici une firme multinationale et des institutions publiques, qui construisent et déconstruisent des arrangements territoriaux, sera abordée à travers ce que nous appelons la régulation politique du « territoire Michelin », définie par les relations partenariales ou conflictuelles qu'entretiennent l'entreprise et les collectivités locales pour le contrôle d'un espace et sa transformation en territoire.

*Le « territoire Michelin » : définition synthétique.*

On vient de décrire, au cours des pages précédentes, la façon dont nous appréhendons les différentes acceptions du concept de territoire, ce qui nous amène à définir le « territoire Michelin » comme un construit spatial, social, économique et politique formant un « mille-feuille » (Béhar, 2009) constitué de quatre couches interdépendantes : une emprise spatiale, une organisation sociale, une fonction économique et une régulation politique. Nous souscrivons ainsi aux recommandations de R. Hérin pour lequel il importe « *de préciser de quel territoire l'on parle lorsque l'on emploie le terme et allant plus avant, de tenter d'en expliciter les sous-entendus et d'en circonscrire les zones d'ombre et les présupposés* » (2007, p. 27). Si les différents chapitres de notre travail portent plus spécifiquement sur une ou plusieurs composantes<sup>8</sup> du « territoire Michelin », il s'agira donc de mettre en évidence les interactions entre ces différentes dimensions du territoire afin de vérifier empiriquement l'existence de celui-ci et de procéder à l'examen concret de ses dynamiques.

Il convient également de préciser que nous avons choisi de ne pas mobiliser la notion de territorialité, qui exprime une relation individuelle ou collective au territoire, une « consommation » de celui-ci (Raffestin, 1982). La territorialité semble essentiellement renvoyer au concept d'espace vécu (Frémont, 1976) correspondant à une définition plus culturelle et idéale du territoire, qui « *affirme l'importance de l'individu, de la subjectivité, des représentations, dans l'analyse des comportements géographiques* » (Ripoll, Veschambre, 2005, p. 273). En effet, si l'on considère que la territorialité est l'étude des « *modalités d'appropriation de l'espace par des habitants ou usagers* » (Melé, 2009, p. 45), son emploi nous paraît plus pertinent pour décrire les rapports au territoire des individus,

---

<sup>8</sup> L'emprise spatiale et l'organisation sociale pour les chapitres 1, 4 et 7, la fonction économique pour les chapitres 2, 5 et 8, la régulation politique pour les chapitres 3, 6 et 9.

communautés ou groupes sociaux, rapports qui s'inscrivent généralement dans une quotidienneté (Di Méo, 1996) et font du territoire le potentiel support d'une identité : « *Le territoire est à l'espace ce que la conscience est à la classe : quelque chose que l'on intègre comme partie de soi, et que l'on est donc prêt à défendre* » (Brunet et al., 1993, p. 480). Comportant un certain risque de lecture globalisante ou holiste en favorisant la dimension psychologique du rapport individuel ou collectif à l'espace (Ripoll, Veschambre, 2002), la territorialité ne nous semble donc pas convenir<sup>9</sup> à l'analyse de la relation ou de l'appartenance au territoire d'une entreprise comme Michelin, pour laquelle nous préférons employer le terme d'« ancrage territorial ».

### *L'approche dynamique et historique du territoire : processus et temps long.*

Dans cette section de l'introduction, et avant d'aborder la problématique de la thèse, nous voudrions insister sur le caractère processuel de l'émergence des territoires. En effet, le territoire ne se décrète pas et il peut être considéré comme « *une hypothèse à vérifier et non comme un donné préexistant à l'analyse* » (Aldhuy, 2008, p. 35). Ce processus de transformation de l'espace en territoire, appelé territorialisation, induit une approche dynamique de l'appropriation de l'espace disponible pour la réalisation intentionnelle d'un objectif, celui de la structuration d'un territoire. L'enjeu des sciences du territoire semble alors être « *plus de comprendre les processus que les états, les flux que les stocks, les opérations et opérateurs spatiaux que les faits et représentations des acteurs* » (Lajarge, 2009, p. 198). Puis, ce que le terme de territorialisation sous-entend, c'est que le territoire n'est pas une finalité ou un état figé, mais un processus en perpétuelle évolution, l'une des caractéristiques de la territorialisation étant alors l'instabilité et le mouvement (Lima, 2009). Les acteurs engagés dans la construction de territoires sont alors susceptibles d'engendrer par leurs projets des processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation », sur lesquels nous reviendrons plus précisément ensuite.

L'approche dynamique du territoire permet de souligner l'importance des temporalités dans les processus de construction territoriale, qui seraient « *avant tout du temps consolidé* »

---

<sup>9</sup> Sans nier l'intérêt de telles approches, qui peuvent d'ailleurs être présentes « en creux » dans notre travail, nous nous concentrerons néanmoins sur le territoire de la firme en tant qu'organisation, ce qui nous amènera à délaissier une analyse frontale du rapport au territoire des salariés de Michelin, relation largement définie par la firme dans le cadre d'un processus d'imposition de territorialité caractéristique de certaines entreprises, « *pour peu qu'elles se pensent médiatrices de la territorialité de leurs employés comme c'est le cas de celles qui font d'une « culture territoriale d'entreprise » une véritable religion à l'image de Peugeot et Schneider au début du XX<sup>ème</sup> siècle ou d'IBM et de General Electric à la fin de ce même siècle* » (Debarbieux, 2009, p. 24).



(Roncayolo, op. cit., p. 20). Cette inscription du territoire dans la longue durée, son caractère évolutif et sédimenté, conduit à saisir l'espace dans toute son historicité : « *L'espace a besoin de l'épaisseur du temps, de répétitions silencieuses, de maturations lentes pour devenir territoire* » (Marié, 1982, p. 229). Celui-ci permettrait ainsi la « *décomposition temporelle d'un processus spatial* » (Ozouf-Marignier, op. cit., p. 35). Le rôle décisif du temps long a également été souligné par la géographie économique (Benko, Lipietz, 2000) pour intégrer les effets de « dépendance du sentier » dans la compréhension des trajectoires économiques territoriales, la dimension historique ayant une fonction éminemment importante dans la dialectique firme/territoire (Zimmermann, 1998b) et dans l'activation de ressources spécifiques. Dans le cas d'une firme comme Michelin, l'ancrage territorial est donc à la fois un ancrage temporel et spatial (Veltz, op. cit.).

Enfin, la prise en compte accrue du temps long est aussi présente dans l'étude de l'action publique locale (Dormois, 2006), la perspective historique sensibilisant « *à des formes de changement qui opèrent par incrémentalisme, par touches successives éloignées, au lieu de l'idée de transformation radicale entre un avant et un après* » (p. 841). Ainsi, un territoire « *ne s'analyse pas seulement dans le présent, mais aussi à travers son passé, son histoire et dans les formes que veulent lui donner les acteurs présents, c'est à dire à travers leurs projets [...] En prenant en considération le temps dans la compréhension du territoire, on introduit donc à la fois l'histoire et le futur* » (Fellmann, Morel, 1992, p. 95).

### Problématique et hypothèses.

Considérant que le territoire est un processus dynamique, notre questionnement s'est articulé autour d'une analyse en termes de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation ». Cette approche a été formulée par G. Deleuze et F. Guattari en 1972, dans *L'Anti Œdipe*, puis reprise dans *Mille Plateaux* en 1980 où le territoire est défini comme étant « *toujours en voie de déterritorialisation, au moins potentielle, en voie de passage à d'autres agencements, quitte à ce que l'autre agencement opère une reterritorialisation* » (p. 480). Un territoire serait ainsi constamment tiraillé entre une déterritorialisation et une reterritorialisation, processus fondamentalement lié à la « pulsion capitaliste » (Guattari, 2008, p. 129), car le capitalisme, notamment sous sa forme mondialisée, opère un

« décodage » généralisé des « flux<sup>10</sup> ». Ainsi le modèle capitaliste entraîne par exemple une disparition des frontières et des souverainetés étatiques (qui font partie des « codes »), soit une déterritorialisation<sup>11</sup>, car celles-ci s'opposent à la libre circulation des flux, c'est-à-dire les règles du marché pour lesquelles tout est destiné à devenir une marchandise. Le résultat est la naissance d'une ère de nomadisation généralisée qui peut se lire dans la mobilité de l'activité économique (par exemple, les délocalisations), les mouvements croissants des populations et des échanges, la diffusion planétaire de l'information.

Le capitalisme se présente ainsi comme un « *système révolutionnaire vis-à-vis des formations sociales qui le précèdent [...] Le mouvement général de l'histoire est ainsi conçu comme un mouvement de « déterritorialisation », c'est-à-dire d'abstraction progressive* » (Ramond, 2010, p. 107), qui mènerait inexorablement à la « fin du monde » et à l'« apocalypse » (Deleuze, Guattari, 1972, p. 207). Les territoires traditionnels, comme ceux de l'agriculture paysanne<sup>12</sup> ou de l'industrie, se désagrègent sous l'effet des changements économiques et sociaux des dernières décennies, qui « *bouleversent les enracinements durables des sociétés dans leurs espaces* » (Hérin, op. cit., p. 26). La déterritorialisation ou « *destruction des territoires sociaux, des identités collectives et des systèmes de valeurs traditionnels* » (Guattari, op. cit., p. 129) est intimement liée au développement des sciences et techniques, des progrès informationnels qui sont à l'origine des mutations des sociétés.

Remis en cause par l'accroissement des flux caractéristiques d'une ère informationnelle (Castells, 1998) et d'une société d'archipel (Viard, 1994), le territoire s'effacerait au profit d'une autre figure spatiale, celle du réseau. Constatant l'importance prise notamment par les nouvelles technologies de l'information et de la communication, certains auteurs (Lévy, Lussault, 2003) opposent ainsi la fixité du territoire à la mobilité du réseau, dont la qualité première, la connexion, transgresserait le territoire en s'exonérant de l'espace (Vanier, 2005<sup>13</sup>). Ainsi, la déterritorialisation serait la logique implacable d'une société en réseaux s'appuyant sur les progrès techniques, dynamique largement influencée par le comportement des firmes globales qui institue le réseau en élément central de la restructuration du capitalisme (Painter, 2009). Les multinationales ont en effet tenté de rendre la variable territoriale de moins en moins contraignante, notamment à travers des stratégies de

---

<sup>10</sup> Naturellement interpénétrés, les codes représentent les éléments rigides de la société, tandis que les flux renvoient à la mobilité.

<sup>11</sup> Que Deleuze et Guattari assimile à une schizophrénie.

<sup>12</sup> Pour une analyse de la déterritorialisation agricole, voir Rieutort (2009).

<sup>13</sup> Cet auteur ne souscrit cependant pas à ce point de vue et voit dans l'avènement des réseaux une redéfinition de la territorialité des sociétés contemporaines.

délocalisation des unités de production qui constituent la première forme d'une déterritorialisation économique (Andreff, op. cit.) qui a pu s'accroître avec le développement des flux financiers et des activités spéculatives.

Si on note une « *tension croissante entre une dynamique endogène fortement territorialisée des tissus et une dynamique d'échanges et de mobilité déterritorialisée des entreprises* » (Mendez, Mercier, op. cit., p. 359), ces dernières, y compris les plus mondialisées, sont toujours caractérisées par des ancrages forts, au sein d'un système spatial qui mêle dynamique réticulaire et logique territoriale. Dans le cas de Michelin, on verra ainsi que mobilité spatiale et ancrage territorial ne s'excluent pas réciproquement, et que le « territoire Michelin » coexiste avec les réseaux que l'entreprise déploie à l'échelle mondiale, dans le cadre d'une relation d'interdépendance.

Il s'agit donc de penser la nécessaire articulation entre territoires et réseaux (Raffestin, 1996), au sein d'une même dialectique, qui est aussi celle du global et du local. Ces relations dialectiques renseignent alors sur le processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation », qui est par essence dynamique au sens où la déterritorialisation n'entraîne pas une disparition du territoire mais l'énonciation d'un nouvel agencement territorial (Vanier, 2006), une reterritorialisation qui n'est pas un retour au territoire passé mais une transformation des anciennes configurations territoriales. Le cycle de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation », propre aux recompositions territoriales de longue durée, traverse des phases plus ou moins rapides, même s'il tend à s'accroître sous l'effet du développement des technologies (Raffestin, 1986), plaçant dès lors la « *dimension spatiale des sociétés dans le registre de l'incertitude et de la transition, véritables moteurs de re-création des rapports du social avec le spatial* » (Lima, 2005, p. 13). On peut donc considérer que les territoires se trouvent dans une situation de perpétuelle reconstruction en fonction de l'intentionnalité des acteurs, pour nous avant tout une firme mondiale qui redéfinit au cours de l'histoire les conditions de son ancrage territorial clermontois.

L'analyse d'un processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation », à travers les interactions entre un espace géographique, une société locale, des activités économiques et des institutions politiques, en fonction des initiatives d'une firme mondiale qui présente la particularité d'intervenir, au-delà de la seule sphère économique, dans le

domaine de l'action sociale et dans la mise en œuvre de l'action publique, nous a amené à formuler la problématique générale suivante :

Comment une entreprise construit-elle un territoire, puis le renouvelle au fil du temps pour définir les modalités contemporaines d'un ancrage territorial centenaire ?

L'hypothèse de travail retenue est alors que les transformations du capitalisme déterminent le processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation ».

Si nous traduisons ce questionnement de manière plus directe, nous pouvons alors employer les termes suivants : Pourquoi Michelin, firme globale présente partout dans le monde, est-il resté à Clermont-Ferrand et y a maintenu son siège social ?

L'hypothèse correspondante, formulée plus précisément que la précédente, serait alors que Michelin détient dans son accès privilégié à la sphère décisionnelle publique locale une ressource territoriale particulièrement spécifique, dont le caractère non reproductible favoriserait le maintien dans le temps d'un ancrage territorial.

Cette problématique générale peut ensuite se décliner en une série de questionnements ayant plus spécifiquement trait à chacune des dimensions du « territoire Michelin » :

Comment évoluent les formes urbaines et les rapports sociaux qui s'y nouent en fonction des mutations du capitalisme industriel ?

De quelle manière se définit au cours du temps la dialectique firme/territoire, et avec quelles conséquences sur l'équilibre entre ancrage et nomadisme territorial, ainsi que sur l'articulation local/global ?

En quoi les reconfigurations successives du capitalisme influencent-elles la régulation politique des sociétés urbaines, et comment se traduisent les rapports de pouvoir entre l'économique et le politique dans l'espace urbain ?

### Méthodologie.

Le premier principe de notre méthodologie de travail a été d'adopter une perspective historique pour analyser le « territoire Michelin » et le processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation ». Si l'on considère, à la suite de R. Payre et G. Pollet (2005), que les sciences sociales sont des sciences fondamentalement historiques, le recours à l'histoire a pour vertu de permettre une meilleure appréhension des enjeux actuels des sociétés urbaines, car « *l'incompréhension du présent naît fatalement de l'ignorance du passé* »

(Bloch, 1974, p. 47). Si, pour des raisons pratiques, nous avons opté pour un plan chronologique, nous avons essayé de ne pas enfermer l'analyse dans sa rigidité, afin de mettre en valeur une relation de long terme, celle d'une entreprise et d'un territoire, selon une perspective généalogique qui aide à révéler les vraies/fausses ruptures et les vraies/fausses continuités. En effet, « *malgré une tentation toujours renaissante de croire à la nouveauté totale des faits et des situations, il n'y a pas de société sans mémoire, et donc sans passé* » (Claude, Voldman, 2007, p. 11).

La mise en perspective historique permet de saisir le caractère évolutif du processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation », selon une analyse diachronique et constructiviste. Ainsi, le recours à l'histoire conduit à garder une distance critique par rapport à ce qui est présenté comme du changement, démarche qui s'avère particulièrement adaptée pour étudier les relations entre une institution politique et une entreprise privée, car elle « *contribue à mieux distinguer dans la gouvernance les parts respectives du classique et du renouvellement politique, de l'officiel et de ce qui reste officieux* » (Gaudin, 2002, p. 30), et favorise une meilleure appréciation de l'innovation dans la mise en œuvre de l'action publique locale (Dormois, op. cit.). Enfin, l'inscription des relations entre une ville et une entreprise dans la durée paraît judicieuse pour « *réfléchir à la ville de demain* », en comprenant « *comment la ville, dans son organisation spatiale et son espace physique, mais aussi dans ses marchés du travail et du logement, est structurée par l'activité économique, dont les principes changent au cours du temps* » (Demazière, op. cit., p. 2-3).

Nous inscrivons ensuite notre travail dans une perspective interdisciplinaire, afin de parvenir à une « *combinaison des approches qui en élargit alors le champ de perception* » (Zimmermann, 2004, p. 15). Ce parti-pris se révèle d'ailleurs singulièrement approprié à nos objets d'étude : la ville, bien évidemment, et l'entreprise, par la diversité des réalités sociales qu'elle recouvre (Daviet, op. cit.), et au-delà la mondialisation, dont l'appréhension convoque « *l'ensemble des apports des sciences économiques et sociales dans laquelle la géographie doit tenir toute sa place* » (Carroué, 2007, p. 3). Il apparaît également pertinent dans le cadre de la mobilisation de la notion de gouvernance urbaine, qui se situe résolument dans une perspective interdisciplinaire (Jouve, 2003b), à laquelle celle de territoire se prête également particulièrement (Soubeyran, 2009) : « *L'interdisciplinarité, ce rendez-vous nécessaire mais jamais suffisant, reste la clé majeure pour faire vivre le paradigme territorial* » (Vanier, 2009, p. 9). Au final, l'emprunt de concepts issus de diverses disciplines (géographie sociale, géographie économique, science-politique) constitue un positionnement scientifique qui, nous

semble t-il, est constitutif des « études urbaines » : « *La réflexion sur l'espace urbain s'est toujours pensée comme multiple, à la croisée de plusieurs champs. Dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, l'urbanisme se voulait global. Si aujourd'hui, cette volonté n'a pas disparu, on emploie plus volontiers l'expression pluridisciplinaire pour la caractériser* » (Claude, Voldman, op. cit., p. 9).

Enfin, si on peut considérer que l'un des travers de la monographie est de rendre difficile la production de théorie à partir du terrain (Strauss, Glaser, 1995), cela ne nous semble pas remettre en cause son intérêt scientifique, et nous avons donc privilégié cette approche, tant elle nous paraissait indispensable à la réalisation d'une étude localisée approfondie et à l'analyse du « territoire Michelin » dans sa multi-dimensionnalité et dans toute son épaisseur historique. Afin de contextualiser la spécificité de l'exemple clermontois et d'éviter le « piège monographique », nous avons eu recours à de brefs développements comparatifs<sup>14</sup> se rapportant à d'autres villes industrielles liées à une puissante entreprise (Schneider au Creusot, Peugeot à Sochaux, Fiat à Turin) ainsi qu'à une ville (Saint-Etienne) qui est comparable, sur certains pans de sa trajectoire économique et urbaine, à Clermont-Ferrand. Enfin, nous pensons que l'inscription du cas Michelin/Clermont-Ferrand peut alimenter une montée en généralité sur des problématiques ayant trait au lien entre les évolutions du capitalisme et celles des sociétés urbaines occidentales.

### L'enquête de terrain.

On trouve finalement relativement peu de travaux, notamment en géographie, qui prennent à la fois Michelin et Clermont-Ferrand pour objet, ce qui s'explique probablement par la tradition scientifique du département de géographie de l'Université Clermont II, plus volontiers tournée vers l'étude des espaces ruraux et de moyenne montagne, ou des petites villes du Massif Central. Les sources de seconde main les plus riches sont ainsi des travaux d'historiens, qui ont notamment débouché sur la publication d'un ouvrage de référence, paru en deux volumes, sur l'histoire de Michelin entre 1889 et 1980 (Gueslin, 1993, 1999), et dans lequel se trouvent les contributions d'un géographe (Mazataud, 1993, 1999). Nous nous sommes appuyés sur de nombreuses informations contenues dans cette étude<sup>15</sup>,

---

<sup>14</sup> Ceux-ci sont rassemblés à la fin de chaque partie de la thèse : nous avons fait ce choix pour ne pas diluer les aspects comparatifs au fil du texte, et risquer alors d'amoindrir l'éclaircissement apporté à notre cas.

<sup>15</sup> D'autres informations portant sur Michelin, et plus largement sur l'industrie du caoutchouc à Clermont-Ferrand durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> sont présentes dans l'ouvrage d'A. Moulin-Bourret (1997).

principalement issues d'un dépouillement très fin des fonds disponibles aux archives départementales du Puy-de-Dôme. Qu'ils portent sur l'histoire économique de la firme (Dumond, 1993, 1999), son système social (Gueslin, 1993, Quincy-Lefebvre, 1999) ou la distribution spatiale des salariés de l'entreprise (Mazataud, op. cit.), ces apports ont été essentiels à notre travail, néanmoins nous avons jugé qu'ils reposaient avant tout sur une somme conséquente de connaissances se rapportant à l'histoire de Michelin, mais sans que celle-ci ne fasse l'objet d'un questionnement général sur les liens entre l'entreprise et sa localisation clermontoise. Ainsi, sûrement du fait des caractéristiques du terrain archivistique retenu par cette étude, les relations entre la municipalité clermontoise et la firme n'apparaissent que très peu. De plus, la périodisation de ces ouvrages, qui s'arrête dans les années 1980, ne prend naturellement pas en compte les évolutions économiques, sociales et urbaines majeures survenues au cours des trois dernières décennies.

Ces sources de seconde main constituées d'études sur Michelin et/ou Clermont-Ferrand ont été complétées par un ensemble de travaux : mémoires de maîtrise, souvent en géographie, portant sur des sujets divers (Mokrzycki, 1985, Thierry, 1999, Meneau, 2001), enquêtes de journalistes contenant pour l'une d'entre elles des extraits d'entretiens menés auprès de responsables de l'entreprise (Jemain, 1982, Lottman, 1999, Donnet, 2008). Enfin, deux thèses de doctorat (Gakomo, 1999, Védrine, 2006) nous ont fourni des renseignements et nous ont permis d'affiner notre positionnement : la première, en géographie, porte sur la petite et moyenne industrie dans l'agglomération clermontoise mais fait régulièrement référence à Michelin ; tandis que la seconde, en ethnologie, s'intéresse plus spécifiquement à l'« esprit Michelin », saisi à travers la parole ouvrière et s'attachant donc prioritairement à l'analyse des rapports entre les salariés et leur patron. Enfin, mentionnons également les livres publiés par des élus clermontois (Quilliot, 1997, Martinet, 2004, Adenot, 2009), qui ont pu être mobilisés pour analyser les discours politiques émis sur la ville et Michelin.

Le matériau empirique a quant à lui été constitué d'une grande diversité de sources de première main, à travers une accumulation de données, sans toutefois prétendre à l'exhaustivité ni à l'homogénéité des corpus, au vu de leur disponibilité et de la temporalité de notre étude. Cette enquête de terrain a eu un rôle essentiel dans la construction de notre questionnement, tout d'abord par l'intermédiaire d'une démarche inductive qui nous a amené à saisir progressivement la complexité de notre objet d'étude, puis en effectuant des allers-retours fréquents entre les données empiriques et l'élaboration du cadre théorique, selon une démarche « transductive ».

Reprenant notamment la méthodologie des travaux de socio-histoire sur le gouvernement municipal (Payre, Pollet, op. cit.), la première source que nous avons mobilisée, celle-ci de manière exhaustive, est constituée des délibérations du conseil municipal (DCM) de Clermont-Ferrand comprises entre 1889 et 2009. Ce matériau nous a initialement servi de fil directeur pour explorer les relations entre la firme et la municipalité. Riches d'enseignements mais impliquant également la recherche d'autres types de sources en vue de compléter et de recouper les informations récoltées, les DCM auraient pu également constituer un biais dans notre enquête en restreignant l'étude des relations entre Michelin et les pouvoirs publics à celles que l'acteur privé entretient avec la municipalité. Néanmoins, ce parti-pris d'explorer les liens entre sphère économique et sphère politique principalement à travers l'institution municipale a été maintenue au fil de l'enquête, ce qui nous paraissait justifié pour plusieurs raisons : la quasi-totalité des propriétés de Michelin (industrielles comme résidentielles) sont situées sur la commune de Clermont-Ferrand, les liens entre le pouvoir économique et le pouvoir municipal sont les seuls à s'inscrire dans le temps long de notre étude, facilitant ainsi la mise en perspective historique, et enfin le leadership politique municipal s'étend et s'affirme à l'échelle extra-communale<sup>16</sup>. Précisons cependant que nous avons analysé, quand cela nous est apparu nécessaire, les rapports entre la firme et les autres collectivités locales, tout comme ceux entre l'Etat et ces mêmes collectivités.

Nous avons ensuite enrichi cette première phase d'enquête par un dépouillement quasi-systématique de l'ensemble des archives municipales couvrant la période 1889-2009 : budgets municipaux que nous avons traité à raison d'un budget tous les cinq ans, fonds portant sur le fonctionnement de l'institution municipale (élections, commissions, attributions des maires et des conseillers municipaux, etc.), sur les études d'aménagement réalisées par les services de l'Etat (commissariat au Plan, Programme de Modernisation et d'Equipement, etc.), sur des données démographiques (recensement), et sur divers sujets spécifiques ayant trait à Michelin (écoles, demandes diverses, échanges fonciers). Nous avons parallèlement récolté un certain nombre de documents édités par les différentes collectivités (études diverses, rapports annuels d'activités de la communauté d'agglomération, plaquettes d'information et de communication, fiches projets de l'agence d'urbanisme, etc.), ainsi que des études et fichiers statistiques publiés par l'INSEE. L'analyse des documents officiels de planification (SDAU, SD, SCOT) a également été riche d'enseignements sur le rôle de Michelin dans l'organisation de l'espace urbain clermontois.

---

<sup>16</sup> Ainsi, le président des structures intercommunales successives est invariablement le maire de Clermont-Ferrand.



Nous n'avons par contre, comme cela a été le cas pour l'ensemble des personnes en ayant fait la demande, pas eu l'accès aux archives privées de l'entreprise<sup>17</sup>. Mais il a été toutefois possible de se procurer plusieurs documents, naturellement disparates, produits par Michelin et rassemblés dans un fond des archives départementales ainsi qu'au département « patrimoine » de la bibliothèque universitaire de Clermont-Ferrand : presse interne de l'entreprise entre 1988 et 1997, rapports annuels entre 1990 et 1996, délibérations du comité d'entreprise entre 1945 et 1951, publications diffusées par la firme au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle (les « notes d'Edouard Michelin », le magazine « Prospérité », etc.). Le comité d'entreprise de Michelin nous a également transmis les comptes-rendus de ses réunions officielles entre 2006 et 2010, et c'est à partir de la revue de presse réalisée par ce même comité, sur la période 2000-2008, que nous avons mobilisé la presse nationale et locale, complétée au fil de l'enquête par des recherches ciblées de sources journalistiques. Enfin, l'histoire du temps présent (Fourcault, 2003) étant rendue difficile par l'accès limité au terrain archivistique, nous avons réalisé 19 entretiens semi-directifs, d'une durée de 45 minutes à 1h30, auprès de plusieurs types d'acteurs : élus municipaux, responsables administratifs de Michelin directement impliqués dans la stratégie clermontoise de la multinationale et ayant de ce fait des relations avec les institutions politiques, représentants du milieu économique local, techniciens de l'urbanisme. Ces entretiens constituent des éléments essentiels de la troisième partie de notre travail, car ils nous ont permis de vérifier certaines informations, mais également de prendre en compte la réalité subjective des interviewés et d'analyser les discours exprimés par les acteurs sur notre objet d'étude.

### Plan de la thèse.

La thèse est organisée en trois chapitres comprenant chacun trois parties. Toute segmentation du temps en diverses périodes historiques formant un plan chronologique peut être contestable, difficulté qui renvoie d'ailleurs à l'appréhension du territoire de l'entreprise, qui « *se construit et fluctue en permanence* » et « *n'est pas inscrit dans des limites rigides* » (Fischer, 1994, p. 2). Nous avons alors entrepris d'articuler des périodes circonscrites par des « ruptures » historiques, ou tout du moins des changements de modèles économiques, sociaux et urbains qui jalonnent l'histoire de Michelin et de Clermont-Ferrand, à la temporalité longue

---

<sup>17</sup> Nous devons cependant remercier le responsable du service patrimoine de Michelin, qui nous a transmis plusieurs documents photographiques.

et progressive du processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation ». Ainsi, la première période retenue s'étend de la naissance de la firme en 1889 à la fin de la Seconde guerre mondiale et correspond à la première phase d'urbanisation accélérée de Clermont-Ferrand, sous l'effet de la croissance d'un capitalisme industriel qui, s'il est déjà marqué par une présence internationale, demeure très majoritairement localisé à Clermont. La seconde période, qui va de la Libération aux débuts des années 1990, est délimitée par la croissance économique et urbaine caractéristique des Trente Glorieuses qui se réalise parallèlement à l'internationalisation des activités de Michelin, et par la crise industrielle apparue à partir des années 1980 et remettant alors en cause le modèle de croissance économique et urbaine. Enfin, la dernière période, du début des années 1990 à nos jours, met en relation les évolutions contemporaines d'une société « post-industrielle » avec celles d'une entreprise ayant adopté le modèle capitaliste avancé de la firme globale.

Traduit en termes de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation<sup>18</sup> », la première partie de la thèse sera consacrée à l'analyse de la construction territoriale, ou territorialisation, initiée par l'entreprise ; la seconde étant celle d'une transition territoriale où coexistent des dynamiques contradictoires (poursuite de la territorialisation engagée dans la période antérieure, ensemble de ruptures territoriales significatives d'un mouvement de déterritorialisation, et prémices d'une reterritorialisation) malgré tout dominées par le phénomène de déterritorialisation ; tandis que la troisième et dernière partie se caractérise par la définition d'une nouvelle configuration territoriale, propre à la phase de reterritorialisation.

---

<sup>18</sup> Tout en rappelant que, de la même façon que les diverses « couches » du « millefeuille territorial » sont interdépendantes, ce processus n'est pas linéaire et que les différentes phases de ce cycle ne se succèdent pas automatiquement les unes aux autres.

# **Partie I. De l'espace au territoire : l'avènement de la ville industrielle (1889-1945).**

## **Introduction de la partie I.**

Dans cette première partie, nous appréhenderons successivement les dimensions spatiales et sociales (chapitre 1), économiques (chapitre 2) et politiques (chapitre 3) de la présence de l'entreprise à Clermont-Ferrand, afin de répondre à la problématique suivante : **Michelin engage-t-il à Clermont-Ferrand, dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, la construction d'un territoire défini par une emprise spatiale, une organisation sociale, une fonction économique et une régulation politique spécifiques ? En d'autres termes, une entreprise industrielle peut-elle être à l'origine d'un processus de territorialisation cohérent ?**

Le premier chapitre cherche tout d'abord à établir l'origine des liens spatiaux qui se sont progressivement tissés entre une entreprise, Michelin, et la ville dans laquelle elle est apparue à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, Clermont-Ferrand. Quelle est la structure urbaine existante au moment où Michelin s'implante dans la ville (1.1) ? Si « *il n'y a pas d'analyse possible de la production de l'espace qui n'intègre l'étude de la production de l'espace industriel et les effets de cet espace sur l'ensemble de la structure urbaine* » (Castells, 1975, p. 8), nous nous demanderons ensuite comment l'action spatiale de la firme modèle le tissu urbain clermontois, et si une forme spatiale spécifique émerge à la suite de l'implantation d'activités industrielles (1.2). L'industrialisation, si elle se lit donc dans un premier temps dans la création d'emprises productives, ne se limite pas à ses répercussions spatiales, car elle initie l'apparition d'une société industrielle locale qui appelle à en mesurer ses conséquences sociales : l'entreprise Michelin est-elle ainsi à l'origine de la formation d'un groupe social particulier, composé de ses salariés et de leurs familles (1.3) ?

Si l'acteur économique produit bien une urbanisation, le développement de la ville ne se réduit pas aux effets urbains de l'industrialisation : quels liens peut-on ainsi observer entre l'urbanisation industrielle et celle qui n'a pas pour origine le développement de l'entreprise, sur le plan spatial comme sur le plan social ? Puis, en réunissant l'emprise spatiale et

l'organisation sociale caractéristiques du processus d'industrialisation induit par Michelin, peut-on repérer une structure socio-spatiale indépendante du reste de la société locale ? Comment s'intègre la structure socio-spatiale née de l'industrie à l'ensemble de la ville, en tant qu'espace urbain et société locale (1.4) ? Enfin, on peut se demander quelles sont les conséquences, au-delà de la formation éventuelle d'une structure socio-spatiale propre à Michelin, de l'industrialisation les caractéristiques générales de la société locale (1.5) ?

Dans un second chapitre, nous nous intéresserons à la fonction économique de la construction territoriale initiée par Michelin. Toute activité économique entretient des liens, de nature et d'intensité variables, avec l'espace dans lequel il est implanté. Dans un premier temps, il importe donc de s'interroger sur les facteurs qui ont amené Michelin, fabricant de pneumatiques, à localiser ses activités à Clermont-Ferrand (2.1). La croissance de l'entreprise a ensuite, à travers l'industrialisation qu'elle a entraîné, un impact sur l'ensemble des activités économiques locales antérieures, qui coexistent désormais avec cette nouvelle activité : Michelin a-t-il provoqué une mutation des bases économiques clermontoises ? Et au-delà de cette seule firme, peut-on observer à Clermont-Ferrand une concentration d'entreprises de la même branche, à même de forger une identité industrielle spécifique se traduisant dans la ville par une forme spatialisée de la production (2.2) ? Michelin, malgré son poids dans le processus d'industrialisation, ne peut pourtant à lui seul résumer l'activité économique d'une ville, dont la taille induit une variété des activités. Nous verrons ainsi l'évolution de l'ensemble de l'économie clermontoise, en lien avec la croissance de la firme (2.3). Si nous prenons Clermont-Ferrand comme espace de référence pour étudier le développement de l'entreprise, celle-ci ne limite pas ses implantations à la seule capitale auvergnate, et la stratégie économique et spatiale de Michelin combine des ressources locales et extra-locales, qui posent la question du rôle de Clermont au sein de la stratégie industrielle de la firme. La ville, en tant que milieu favorable à l'activité économique, est donc intégrée à l'élaboration d'une stratégie industrielle : quelles sont les ressources locales qui induisent un ancrage durable de Michelin dans son « berceau » ? Existe-t-il un processus de spécification de ressources ou d'actifs génériques (2.4) ? Sans chercher à décrire précisément le mode de fonctionnement des usines, nous examinerons néanmoins les conséquences spatiales des méthodes employées par Michelin pour organiser sa production : Celles-ci déterminent-elles la place de l'industrie dans l'espace urbain ? En articulant les phénomènes d'accumulation du capital et de développement urbain, il s'agira donc de saisir la traduction spatiale du régime d'accumulation (2.5). Enfin, la définition de cette stratégie industrielle, et donc sa nature spatiale, est liée aux conditions d'exercice du pouvoir dans l'entreprise : quels liens peuvent

être établis entre la gouvernance d'une entreprise et la nature de sa stratégie spatiale, notamment en termes d'ancrage des activités à Clermont-Ferrand ? Au-delà des seuls dirigeants, nous nous intéresserons à la place des organismes de représentation des salariés dans l'entreprise : constituent-ils un contre-pouvoir ? Existe-t-il des manifestations spatiales et urbaines des relations entre le patron et sa main-d'œuvre **(2.6)** ?

Dans un troisième chapitre, nous nous attacherons à saisir la manière dont se définit la régulation politique du « territoire Michelin ». L'étude des liens entre une entreprise et une ville ne peut faire l'économie de l'analyse des institutions politiques chargées de l'administration urbaine. Nous aborderons ainsi l'action de la municipalité clermontoise, en lien avec son appartenance et dans ses rapports avec l'Etat, afin de déterminer la capacité politique du pouvoir local **(3.1)**. Puis, après avoir décrit dans les deux premiers chapitres les impacts spatiaux, sociaux et économiques de la présence de Michelin à Clermont-Ferrand, nous verrons comment ceux-ci s'articulent avec les initiatives de la puissance publique dans différents champs de la politique urbaine locale : logement, œuvres sociales, planification urbaine. Que nous apprennent les actions mises en œuvre dans ces différents domaines sur les interactions entre la sphère publique et privée **(3.2, 3.3, 3.4)** ? Afin d'analyser plus précisément la structure du pouvoir urbain à Clermont-Ferrand sans se limiter aux seules institutions politiques locales, nous verrons s'il existe des processus de négociation, de conflit ou de coopération qui caractérisent les relations entre la firme et la municipalité, et déterminent la nature du gouvernement urbain clermontois **(3.5)**. Enfin, nous mettrons en perspective l'exemple de Michelin à Clermont-Ferrand avec d'autres cas similaires, ceux de Schneider au Creusot et de Peugeot à Sochaux **(3.6)**.

# Chapitre 1. Le développement social et urbain de Clermont-Ferrand et les logiques socio-spatiales de l'entreprise.

## 1.1) Clermont-(Mont)Ferrand au XIX<sup>ème</sup> siècle : une structure urbaine éclatée.

Le 15 avril 1630 est promulgué à Troyes l'édit royal qui consacre l'union<sup>19</sup> de Clermont et Montferrand en une seule commune. L'objectif est de réaliser le rattachement de Montferrand à Clermont, alors que cette dernière entretient une vigoureuse rivalité politique et administrative vis-à-vis de la cité de Riom, située à quinze kilomètres au nord. Le texte de l'édit<sup>20</sup> identifie clairement la traduction spatiale qui doit être donnée à cette décision administrative : *« pour avancer par tous moyens la conjonction et union de la dite ville, nous voulons que, dans l'espace vide qui se trouve entre les dites villes il soit bâti une grande rue avec des maisons et des édifices de part et d'autre, le plus régulièrement que faire se pourra, et afin de faciliter le dessein de la dite union, faisons très expressément défenses et inhibitions à tous bourgeois et habitants des dites deux villes de ne faire aucun bâtiment nouveau, soit pour particuliers ou communautés, congrégations ou monastères, dans l'ancienne enceinte des murailles des dites villes de Clermont et Montferrand, ainsi seulement dans le dit espace vide »*. Cet « entre-deux villes<sup>21</sup> », cœur géographique de la nouvelle entité communale, appelé à devenir le lieu concret de l'équilibre physique de l'agglomération, n'a pourtant guère évolué près de deux siècles plus tard.

Les deux centres anciens restent séparés, sur une distance d'environ 1 800 mètres, par une succession de domaines agricoles et de terres maraîchères irriguées d'Est en Ouest par un cours d'eau, la Tiretaine. Alors que l'intervention publique avait la charge d'atténuer le déséquilibre issu de l'époque médiévale, *« l'histoire du développement urbain de Clermont-Ferrand au XVIII<sup>ème</sup> siècle est celle d'une croissance en fonction de la seule ville de*

---

<sup>19</sup> Appelé premier édit d'union, il sera confirmé par un deuxième édit d'union en 1731, sous Louis XV.

<sup>20</sup> Cité par B. Gille (1972, p. 38).

<sup>21</sup> Terme selon lequel est désigné cet espace dans le cadastre de 1830.

*Clermont* » (Morin, Perret, Ranoux, 1979, p. 5). La volonté de planifier le développement urbain de l' « entre-deux villes » est cependant une réalité qui traverse l'Ancien Régime et le Premier Empire. Ainsi, en 1780, un projet d'urbanisation réalisé par Lomet, ingénieur des Ponts et Chaussées, porte sur les prolongements à l'Est et au Nord du noyau ancien de Clermont, en tentant d'y définir de nouvelles possibilités de croissance. Mais ces dernières restent à l'état de projection durant le XVIII<sup>ème</sup> siècle, le développement urbain à l'Est, en direction de Montferrand, butant notamment sur la présence de nombreuses propriétés religieuses. On retrouve un effort d'intégration de l' « entre-deux villes », selon le vœu formulé par l'édit d'union, dans le plan d'ensemble présenté en 1812 par l'architecte Rousseau. Celui-ci propose<sup>22</sup> de « *transformer le chemin de Montferrand à Clermont en un magnifique cours planté de quatre lignes d'arbres. Les avenues auront 1 720 mètres de longueur, droites et planes* ». Approuvé par le conseil municipal en 1820, le plan sera ensuite invalidé par une décision ministérielle et demeurera au stade de l'étude. La formation d'un tissu urbain aggloméré pendant la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle échoue donc à rompre l'isolement de Montferrand, et ce malgré une volonté de planification spatiale. Dès lors, la question de l' « entre-deux villes » et de son aménagement ne sera plus posée selon les termes de la liaison communale, mais uniquement en référence à un développement initié depuis le centre ancien de Clermont, au gré des besoins et en fonction des opportunités. Ainsi, à partir du début du XIX<sup>ème</sup> siècle, plusieurs faubourgs vont éclore à l'Ouest du noyau clermontois (fig. 1).

---

<sup>22</sup> Extrait du rapport remis par Rousseau, cité par A-M. Chanet (1970).

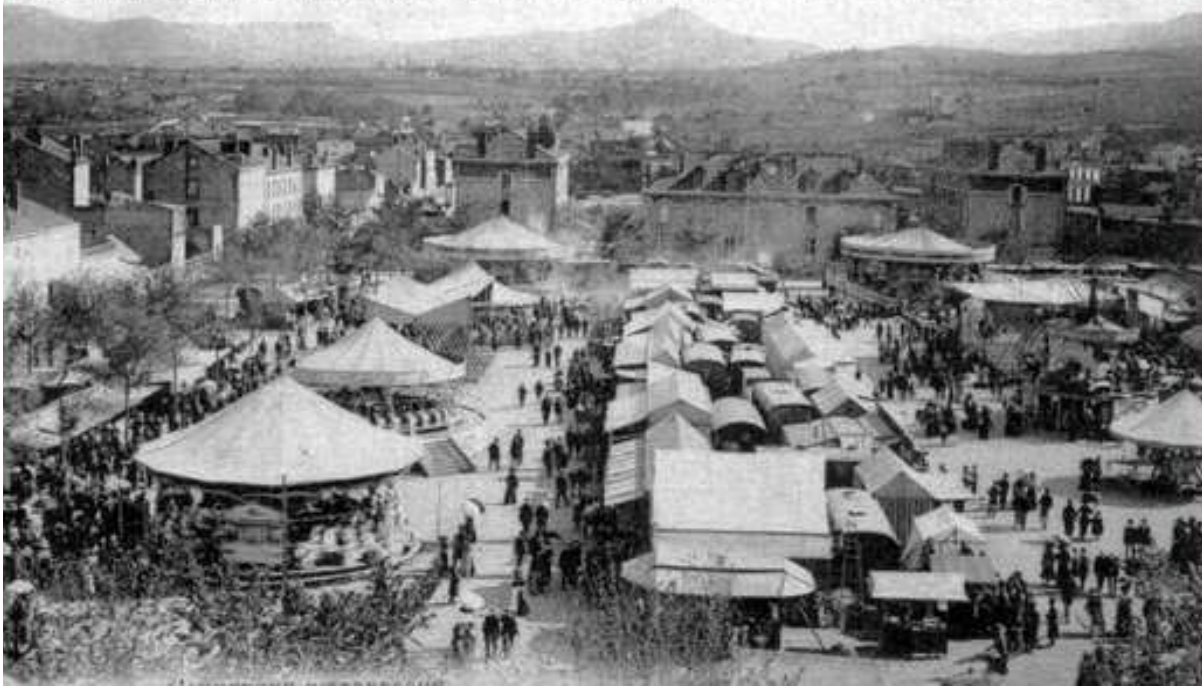


Fig. 1 : Photo du faubourg des Salins au XIX<sup>ème</sup> siècle (Source : Archives départementales du Puy-de-Dôme).

Malgré la croissance démographique très mesurée que connaît alors la ville (fig. 2), des quartiers neufs apparaissent donc aux endroits les plus favorables, à l'Ouest de la place centrale de Clermont, la place de Jaude, sous l'impulsion d'une frange de la bourgeoisie locale qui n'aura toutefois pas la même influence que dans d'autres villes françaises et qui se montrera « *incapable de produire les avenues de centre-ville, de style éclectique, qui caractérisait les boulevards parisiens, marseillais, lyonnais, bordelais et autres, leur préférant la modestie d'immeubles sans élégance et sans ampleur* » (Jamot, 2009, p. 7).



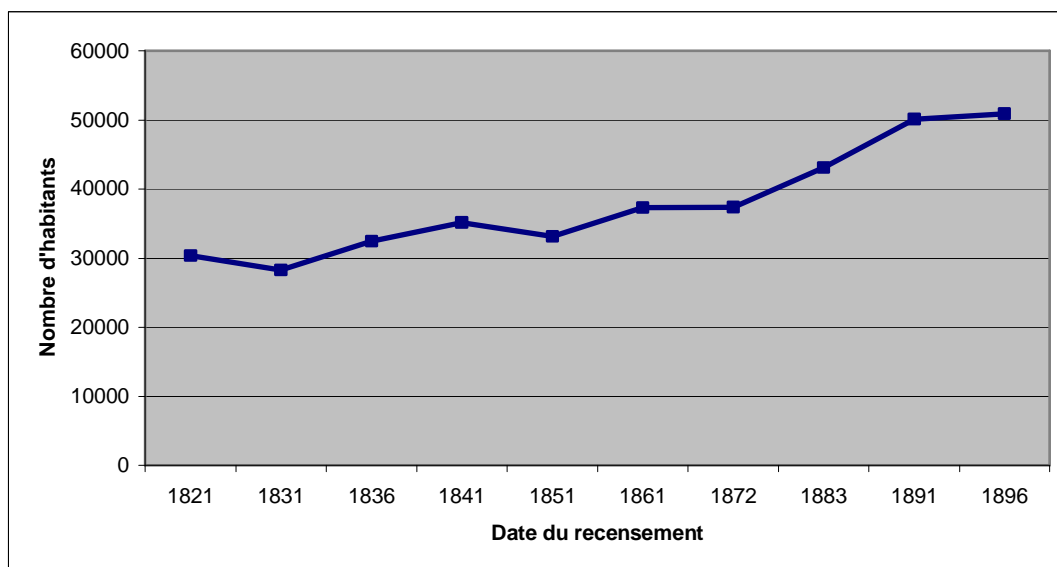


Fig. 2 : Evolution de la population de Clermont-Ferrand au XIX<sup>ème</sup> siècle (source : INSEE).

Il semble alors peu envisageable d'enrayer le déséquilibre qui s'accroît entre les versants Est et Ouest du plateau central, perché sur sa butte volcanique, d'autant que la faiblesse des ressources municipales et le lent développement économique n'autorisent aucune politique d'extension volontariste<sup>23</sup>. Car le projet d'urbanisation mené par le pouvoir municipal va d'abord se résumer à la transformation du centre-ville clermontois. Le pouvoir politique local y crée ou rénove des édifices publics (préfecture en 1848, mairie de 1827 à 1848, hôpital psychiatrique, palais de justice et prison, palais des facultés entre 1859 et 1864), y construit des bâtiments commerciaux (halle aux toiles en 1816, halle aux blés en 1828, marchés couverts Saint-Pierre en 1874 et Saint-Joseph en 1895) et culturels (musée, bibliothèque, théâtre), y aménage la voirie (création de places, percée de nouvelles rues, travaux de nivellement ...), les réseaux de distribution (eau et éclairage) ainsi qu'un grand parc botanique (Jardin Lecoq en 1863). Enfin, la cathédrale<sup>24</sup> est achevée en 1874 et la place de Jaude est aménagée pour affirmer son rôle de carrefour et en faire un lieu de rassemblement de la population, si bien que la ville de Clermont peut passer à cette époque pour un « grand chantier » (Mazataud, 1993). C'est donc essentiellement à l'initiative de la municipalité que Clermont se modernise et s'embellit sous le Second Empire : « *Tous ces travaux étaient à la charge du budget municipal, et la ville dut faire des emprunts* » (Manry, 1993, p. 343). Grâce à une politique édilitaire et par le recours à une symbolique urbaine, l'instance municipale

<sup>23</sup> Seul un faubourg, dit des Salins, sera réalisé sous le contrôle direct de la municipalité au sud du noyau central.

<sup>24</sup> Malgré ses idées républicaines et anticléricales, le conseil municipal participe financièrement à l'aboutissement de la construction de la cathédrale (Goubert, 1970).

cherche ainsi à légitimer sa fonction de capitale administrative (Bernard, 2002), qu'elle tente d'inscrire dans l'espace. Mais en choisissant de bâtir dans le périmètre de son centre ancien de nombreux édifices publics, la puissance publique clermontoise ne suit pas les recommandations du texte de l'édit d'union et provoque en cela le déclin de Montferrand qui perd plusieurs bâtiments publics. Le projet d'urbanisation mené au XIX<sup>ème</sup> siècle traduit ainsi la domination politique de Clermont sur Montferrand, dont la vocation semble être celle, pour les élites politiques locales, d'une zone de rejets. En effet, si les travaux édilitaires s'appliquent au seul centre ancien de Clermont, l'« entre-deux villes » apparaît comme la portion de l'espace communal retenue pour l'accueil des établissements insalubres<sup>25</sup>, implantés à proximité de l'extrémité clermontoise, dans le secteur dit des Carmes : cimetière en 1816, abattoirs et usine à gaz en 1846. En 1855, l'installation de la gare au Sud-est du plateau central, suivie de la constitution d'un petit faubourg après l'apparition de nouvelles activités, a pu représenter une réelle opportunité de concevoir l'aménagement des quartiers Est en relation au noyau ancien clermontois. Toutefois, l'éventualité d'un développement urbain englobant l'« entre-deux villes » sera fortement contrainte par l'aménagement technique retenu : la voie ferrée, au tracé parallèle à celui de l'axe séparant Clermont de Montferrand, sera surélevée à l'Est, ce qui créera une barrière physique à l'urbanisation déjà difficile de l'« entre-deux villes », en lui imposant de surcroît un impératif de croissance linéaire.

Dans les dernières décennies du XIX<sup>ème</sup> siècle, Clermont-Ferrand offre ainsi toujours le visage d'une petite ville bicéphale limitée aux périmètres de ses deux noyaux historiques distants de près de deux kilomètres. Même si l'arrivée en 1890 de la première ligne française de tramway électrique amorce un développement urbain, les faubourgs demeurent concentrés autour du plateau central de Clermont, qui dispose de tous les attributs nécessaires à la vie publique de la cité. Le déroulement de l'urbanisation illustre donc, tout au long du siècle, l'échec de l'intégration de « l'entre-deux villes ». L'extension vers l'Est constitue la pierre d'achoppement du développement de la ville, et alors que Clermont, perché sur sa butte volcanique, est pourvu d'une série d'équipements collectifs, Montferrand est encore un bourg viticole tassé autour de son église et faiblement peuplé<sup>26</sup>. Cette morphologie urbaine spécifique, engendrée initialement par la distance spatiale qui sépare les deux centres anciens, a ainsi été renforcée par les initiatives urbaines des pouvoirs publics locaux, qui ont

---

<sup>25</sup> La prolifération de ces installations sera d'ailleurs « *un argument utilisé par les Montferrandais pour réclamer leur autonomie en 1848* » (Morin, Perret, Ranoux, 1979, p.23-24).

<sup>26</sup> Le canton Est, qui correspond au secteur de Montferrand, est deux à trois fois moins peuplé que les trois autres cantons de la commune, d'après le recensement de 1891.

exclusivement privilégié le centre ancien de Clermont et créé une distance politique, sociale et symbolique en privant Montferrand des attributs du pouvoir urbain.

## **1.2) Emprise industrielle et unification spatiale de la ville.**

Si l'acteur public n'est pas parvenu à unifier la ville en intégrant le noyau montferrandais au développement urbain, préférant concentrer ses initiatives dans le centre ancien clermontois, un acteur privé va mettre à profit les spécificités de cette histoire urbaine : comment une entreprise industrielle, par l'intermédiaire d'un mouvement imposant d'appropriation foncière, engage-t-elle un processus de territorialisation ? Nous appréhenderons ici l'emprise spatiale de cette construction territoriale, en retraçant la genèse locale de la constitution d'un espace du capitalisme industriel au cours du premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle, à la faveur d'un mouvement d'appropriation d'un bien qui, malgré les particularités morphologiques évoquées plus haut, reste intrinsèquement rare et limité.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la ville de Clermont-Ferrand se limite donc aux périmètres de ses deux centres anciens, hormis quelques faubourgs embryonnaires à l'Ouest et au Sud du plateau central clermontois. Cette morphologie urbaine caractéristique confère à la ville un urbanisme très peu contraignant, dans la mesure où l'espace communal est loin d'être entièrement occupé, notamment dans les secteurs Est et Nord-est qui forment l'« entre-deux villes ». Ce contexte spécifique, ce défaut d'urbanisation homogène, offre de considérables opportunités foncières, d'autant que les terrains disponibles sont pour la majorité aisément constructibles du fait de leur topographie et d'un régime d'encadrement juridique favorisant l'initiative privée en matière de lotissement. L'entreprise Michelin, dont la création remonte à 1889, s'établit initialement à proximité du centre ancien de Clermont et édifie sa première usine sur la propriété dite des Carmes, occupée jusqu'alors par des domaines agricoles. Mettant ensuite à profit l'existence de zones peu ou pas urbanisées, la société va racheter de nombreuses parcelles de terrains exploitées sous la forme de vignes sur les coteaux, ou consacrées à la culture céréalière dans la plaine. Les paysans et petits propriétaires fonciers de l'« entre-deux villes » sont la cible privilégiée de la politique d'acquisition foncière mise en œuvre par Michelin, qui propose des prix avantageux, de nature à convaincre les propriétaires les plus réticents : *« C'est ainsi qu'une petite métairie rapportant 1 500 francs par an, a été payée 25 000 francs par Michelin, soit 10 francs le mètre carré. Le propriétaire, le docteur*

*Bellet, a vendu sans discussion, sachant bien qu'une offre pareille ne lui serait pas faite par un particulier* » (Couderc, 1955, p. 29). Et malgré quelques situations de refus faisant figure d'exception<sup>27</sup>, Michelin acquiert facilement les surfaces vouées à l'exploitation agricole, mais également celles appartenant à la commune<sup>28</sup> ou aux hospices : « *Par délibération en date du 2 Janvier 1919, la commission administrative des hospices de Clermont-Ferrand demande l'autorisation d'aliéner diverses parcelles de terrains en faveur de la société Michelin. Cette opération étant avantageuse pour l'administration des hospices, je vous demande de donner un avis favorable*<sup>29</sup> ». Avantageuses pour les cédants, les conditions de vente le sont aussi pour l'entreprise, le prix des parcelles achetées étant généralement dérisoire. Facilité dans certains secteurs par la présence de grandes propriétés, le dispositif d'appropriation foncière de la firme donnera également lieu à des regroupements méthodiques quand les achats successifs de petites parcelles l'y auront contraint.

La chronologie des réserves foncières effectuées par Michelin dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle reste difficile à déterminer précisément, notamment pour l'établissement exact du « délai de réserve » qui sépare la date d'achat de la date de lotissement, mais le recoupement de diverses sources permet de dessiner leurs contours qualitatifs et leur ampleur quantitative. Tout d'abord, il importe de préciser que les surfaces acquises sont ensuite affectées d'une part à des bâtiments industriels, l'acte productif ayant pour contrainte fondamentale d'exiger beaucoup d'espace, d'autre part à des quartiers résidentiels composés de cités et d'équipements collectifs. Cette appropriation différenciée de l'espace implique donc une double stratégie de localisation en fonction de l'affectation du sol, selon que les surfaces acquises sont dévolues à la projection matérielle de la production ou à la constitution d'unités d'habitation.

La première usine de l'entreprise s'implante donc en 1889 sur la place des Carmes, en bordure du noyau ancien clermontois (fig. 3).

---

<sup>27</sup> Pierre Couderc (op. cit.) rapporte l'exemple d'un propriétaire, ancien contremaître de la Manufacture Michelin, qui refusera toutes les offres formulées suite à son licenciement de l'entreprise.

<sup>28</sup> Le tarif du foncier communal, établi selon l'estimation des domaines, est bien plus élevé que celui employé par les particuliers, si l'on en croit le montant payé (4 581 francs) en 1896 par Michelin à la municipalité, pour une parcelle de 229 mètres carrés place des Carmes. Ce prix de revient de 20 francs le mètre carré s'explique aussi par la situation de la parcelle, à proximité du centre ancien clermontois. (Source : Délibération du Conseil Municipal du 21 Mai 1896).

<sup>29</sup> Délibération du Conseil Municipal (DCM) du 21 Juin 1919.



Fig. 3 : L'usine des Carmes au début du XX<sup>ème</sup> siècle (Source : Archives Michelin).

Dès 1896, la surface des ateliers est doublée pour répondre à la croissance industrielle mais jusqu'en 1908, l'usine se cantonne à l'espace compris entre la place des Carmes et le chemin de Bien-Assis, propriété de la commune, qui la borde au Nord. A la suite d'agrandissements successifs et d'annexions de domaines<sup>30</sup> situés au-delà du chemin de Bien-Assis, cette véritable cité industrielle divisée en quartiers, places et rues, s'étend de manière organique, jusqu'à occuper à la veille de la Première guerre mondiale une surface cadastrale de près de dix hectares. Toutefois, l'ensemble des Carmes reste traversé par une voirie communale qui divise l'implantation industrielle en deux (fig. 4).

---

<sup>30</sup> Le conseil municipal de Clermont-Ferrand évoque les « constructions importantes récemment édifiées par la maison Michelin, en bordure de la rue du Nord » (Source : DCM du 24 Juin 1910).

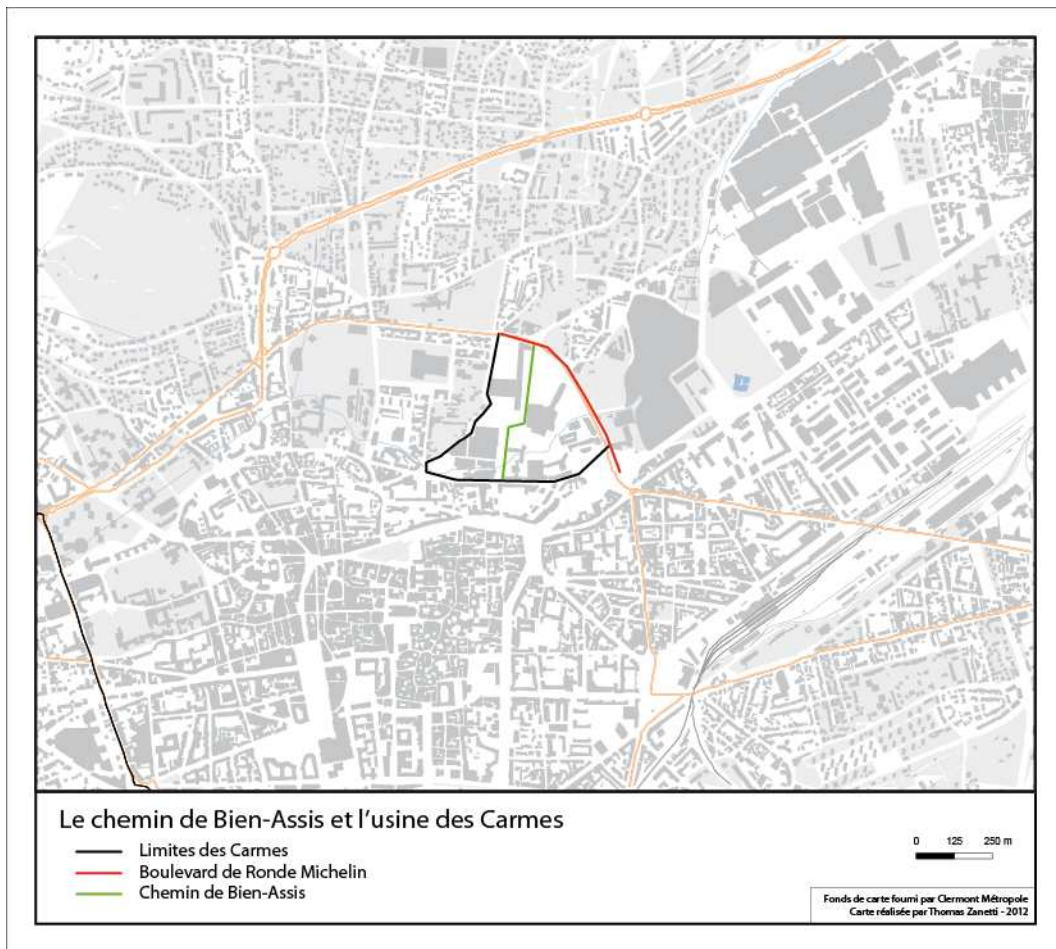


Fig. 4 : Le chemin de Bien-Assis et l'usine des Carmes (Source : Zanetti, 2012).

A la fin de la Première guerre mondiale, l'usine est une nouvelle fois agrandie, extension qui correspond alors à la « dernière étape de la croissance de l'espace industriel Michelin dans un rapport de continuité avec la ville » (Morin, Perret, Ranoux, 1979, p. 61). La situation de conflit mondial n'empêche pas l'entreprise de procéder à des acquisitions afin de se constituer des réserves foncières mobilisables dans un contexte de retour à la paix. C'est en effet le cas pour le deuxième établissement industriel clermontois, l'usine d'Estaing (fig. 5), dont les terrains sont achetés à partir de 1912. Implantée en bordure de la voie ferrée au Sud du centre ancien de Montferrand, et donc parallèlement à l'avenue de la République, axe qui relie Clermont à Montferrand, sa construction est terminée en 1915.



Fig. 5 : L'usine d'Estaing en 1930 (Source : Archives Michelin).

La création de ce nouvel espace productif est précédée par la constitution du premier quartier résidentiel de Michelin, avec l'apparition entre 1911 et 1913 des cités de la République, de la Rodade<sup>31</sup> et du Pré de la Reine. Installé sur une surface de dix hectares en façade de l'avenue de la République, parmi des terrains autrefois plantés en vignes ou dédiés aux cultures maraîchères, ce groupe d'habitations va assurer la jonction entre Clermont et Montferrand, mettant à profit les vastes étendues disponibles dans l'« entre-deux villes ». Les établissements industriels des Carmes et d'Estaing, ainsi que le groupe de cités disposé le long de l'avenue de la République, sont alors situés au-delà du boulevard périphérique de ceinture qui est à cette époque en cours de construction<sup>32</sup>. Le secteur initial d'appropriation foncière de Michelin privilégie donc une zone non urbanisée qui correspond au Nord-est de la commune. L'entreprise va poursuivre son expansion spatiale dans la première moitié des années 1920, en investissant massivement l'« entre-deux villes » depuis la place des Carmes et en direction de Montferrand. Si les acquisitions foncières n'ont pas totalement été abandonnées durant la

<sup>31</sup> Cette cité sera complétée par deux tranches supplémentaires en 1917 et en 1924.

<sup>32</sup> En 1917, les premiers lots réalisés n'atteignent pas encore les usines Michelin.

Première guerre mondiale, elles se multiplient dans les deux années qui suivent le conflit pour permettre la réalisation d'une troisième unité industrielle, implantée sur quarante hectares de terrains encore vierges acquis à Cataroux (fig. 6).



Fig. 6 : L'usine de Cataroux à la fin des années 1920 (Source : Archives Michelin).

Achevée en 1924, la plus grande usine clermontoise de Michelin a été conçue selon une logique globale qui intègre également l'élaboration de nouveaux quartiers résidentiels et l'extension des plusieurs groupes d'habitations déjà existants<sup>33</sup>. Edifiées simultanément à l'aménagement des emprises usinières de Cataroux, les cités de Chanteranne (sept hectares en 1920), de Chanturgue (13 hectares en 1924, fig. 7) et du Clos Chanturgue (dix hectares en 1925), de La Fontcimagne (1923) poussent sur les anciens coteaux viticoles surplombant l'avenue de la République et bénéficient des viabilisations faites par l'entreprise, qui mobilise ainsi tout l'espace encore inoccupé autour de Cataroux et « *interdit toute implantation étrangère dans le voisinage* » (Morin, Perret, Ranoux, op. cit., p. 81).

<sup>33</sup> La deuxième tranche de la cité de la République et la troisième tranche de la cité de la Rodade sont terminées en 1924.





Fig. 7 : La cité de Chanturgue à la fin des années 1920 (Source : Archives Michelin).

Parallèlement à ce renforcement des implantations initiales, les années 1920 voient apparaître de nouvelles localisations résidentielles éloignées des usines, qui amorcent l'urbanisation du Sud-est de la commune. Les cités de La Pradelle (1922), de l'Oradou (1921), de Rochefeuille (1923), de la Raye-Dieu (1921) et de Lachaux (1926) naissent en effet sur de vastes surfaces acquises dans la banlieue excentrée de l'époque. Enfin, sur d'anciens marécages acquis en 1924 se bâtit, entre 1926 et 1930, le plus grand ensemble résidentiel de la firme, l'immense cité de La Plaine. Localisée au-delà de Montferrand et de l'« entre-deux villes » sur une étendue de 45 hectares très éloignée du centre ancien clermontois, La Plaine apparaît comme une anti-agglomération (Luneau, 1990), dans le sens où elle s'établit à bonne distance de l'espace urbain aggloméré en 1925. La crise du début des années 1930 correspondra à l'arrêt brutal des acquisitions menées par Michelin dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle, mais l'entreprise dispose encore à cette date de réserves foncières, comme l'attestent les diverses demandes d'autorisations formulées par l'entreprise afin de lotir des propriétés dans le secteur des Carmes<sup>34</sup>. Michelin continue par ailleurs d'investir la partie Nord de l'axe autour duquel se déploie l'« entre-deux villes », avec les cités du Clos-Four (1920-24) et du Ressort (1924-27). La jonction entre Clermont et Montferrand est alors complète, et la maîtrise de la majeure partie du foncier disponible dans cette zone consacre la création d'un « espace Michelin », formé d'une double dimension industrielle et résidentielle. Malgré son envergure, le

---

<sup>34</sup> DCM du 07 Février 1930.

mouvement d'acquisition foncière de Michelin se fait exclusivement au sein des limites administratives de Clermont-Ferrand. Mais en s'établissant au-delà du boulevard de ceinture de la ville, l'emprise de la firme a essaimé depuis sa localisation originelle des Carmes en direction des extrémités Nord et Sud de la commune, pour atteindre de vastes espaces périurbains où sont élevées les deux plus volumineuses cités Michelin. Si l'espace industriel (fig. 8) est entièrement concentré dans l'« entre-deux villes », les implantations résidentielles, qui investissent prioritairement ce « *no man's land séparant la place des Carmes du centre de Montferrand* » (Moulin-Bourret, 1997, p. 714) en fonction de la localisation préalable des usines, finissent par gagner de lointaines banlieues, formant ainsi « *autant de villages séparés par des vides* » (Couret Le Guédard, 1972, p. 70).

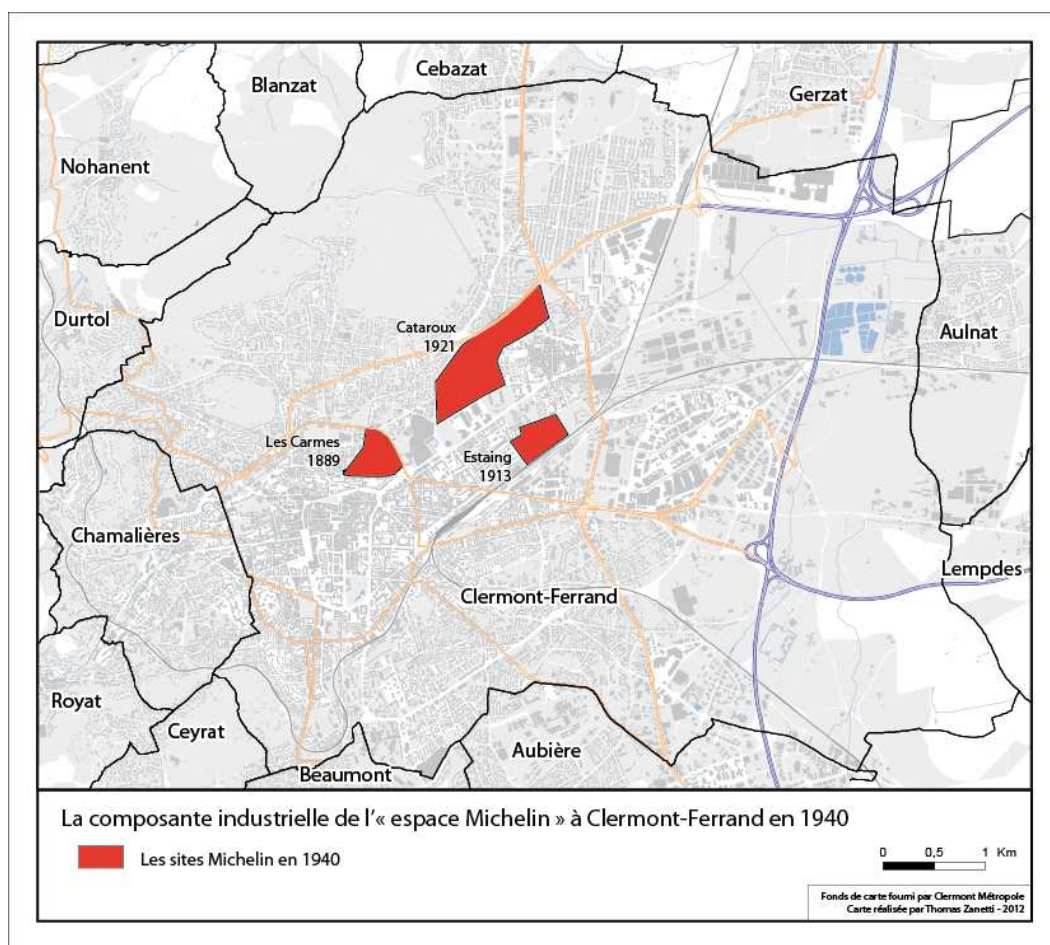


Fig. 8 : Les sites industriels de Michelin à Clermont-Ferrand en 1940.

L'emplacement de l'usine des Carmes et la présence de considérables disponibilités foncières dans l'« entre-deux villes » ont donc largement orienté l'expansion spatiale de l'entreprise. L'existence de grands domaines agricoles au Nord-est de la commune a certes constitué une opportunité décisive, mais le morcellement du tissu parcellaire au Sud n'a cependant pas

empêché la firme d'y établir plusieurs cités, grâce à une politique active de remembrement (Moulin-Bourret, op. cit.). La stratégie mise œuvre par Michelin a ainsi privilégié l'acquisition d'espaces situés à la périphérie urbaine qui présentaient généralement l'avantage d'« éviter les contraintes de tous ordres : parcellaire morcelé, présence de construction, structure urbaine préformée par le réseau de voirie existant » (Frey, 1984, p. 30). On peut estimer que l'entreprise s'est rendue propriétaire d'une surface totale avoisinant les 180 hectares, plus d'un tiers (65 hectares) étant affecté aux implantations productives. La répartition chronologique des acquisitions permet de dégager deux phases différenciées d'appropriation spatiale : celle du démarrage (35 hectares entre 1906 et 1918) et celle de l'accumulation (145 hectares entre 1918 et 1930).

Michelin s'affirme donc comme le principal aménageur clermontois du premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle, de par l'étendue des emprises spatiales de ses localisations industrielles et résidentielles : la superficie des lotissements<sup>35</sup> Michelin à proximité de Montferrand s'élève à environ quarante hectares, soit un peu plus que la taille du centre ancien. L'urbanisation semble par conséquent être un processus indissociable de la croissance économique (Castells, Godard, 1974), où « industrialisation et urbanisation vont s'alimenter réciproquement dans un cercle vertueux » (Lacaze, 1986, p. 147). Cette articulation entre système productif et dynamique urbaine, au gré de la politique foncière de la firme, va ensuite orienter la considérable expansion urbaine que connaît Clermont-Ferrand au cours de cette période, conduisant d'ailleurs à des extensions successives du périmètre de l'octroi en 1919, 1923 et 1926<sup>36</sup>. La structuration de l'espace par l'activité industrielle et son corollaire résidentiel consacre alors l'acteur privé comme le principal maître-d'œuvre urbain, celui qui, se substituant à la puissance publique, imprime sa marque sur le paysage existant en transformant l'usage de l'espace : « Ce qui était la banlieue maraîchère de Clermont tend de plus en plus à être englobé dans la ville. La fonction agricole recule devant l'extension urbaine qu'a provoqué le progrès récent de la fonction industrielle » (Arbos, 1930, p. 393). L'action urbaine de Michelin, par sa puissance organisatrice, peut alors s'apparenter localement à une révolution, celle de l'industrie fortement consommatrice d'espace. La concentration des unités de production et d'une majeure partie des quartiers d'habitations dans l'« entre-deux villes » a donné naissance à une agglomération par complémentarité (Leboutte, 1997), dans laquelle le phénomène industriel intègre progressivement les banlieues situées dans les interstices séparant les noyaux urbains anciens. Si « les forces productives, au

---

<sup>35</sup> La cité de La Plaine, installée sur un domaine de 45 hectares, n'est pas incluse dans cette estimation.

<sup>36</sup> DCM 11 Mai 1926.

*cours de leur croissance, ne se déploient pas dans un espace préexistant, vide, neutre »* (Lefebvre, 1974, p. 93), Michelin a néanmoins réussi à mettre à profit les particularités morphologiques locales pour assurer l'ancrage spatial de ses activités. En étant l'élément moteur de la construction d'une continuité urbaine et en fixant le caractère linéaire de l'« entre-deux villes », c'est l'initiative privée qui parvient à enfin unifier l'agglomération clermontoise, objectif qui était resté hors de portée de la puissance publique pendant plus de deux siècles.

A l'orée des années 1930, la force organisatrice de l'entreprise s'est déployée sans contrainte sur ses principes propres, en affirmant sa maîtrise progressive d'une partie de la surface communale. La possession du capital foncier autorise ainsi un pouvoir sur l'espace qui se définit selon une logique industrielle et se matérialise à travers l'urbanisation. Ce phénomène de domination de l'espace urbain selon les exigences de la croissance industrielle contribuera à accentuer l'autonomie de l'usine au sein de la ville, si bien que dans certains secteurs, notamment au Nord et à l'Est de la commune, on aboutira à une exclusivité Michelin, en tant qu'univers spatialement délimité et caractérisé par son isolement du domaine public. Cette entité spatiale autonome et différenciée, qui a rapidement été baptisée « Michelin-Ville<sup>37</sup> » mais que l'on préférera appeler « espace Michelin », trouve son origine dans l'organisation du procès de production, qui, « *y compris sous sa forme spatiale, représente toujours une source majeure de détermination de l'ensemble de l'espace* » (Castells, 1975, p. 10). Ainsi sont posés les premiers jalons de la construction d'un territoire, dont la dimension spatiale s'affranchit de l'urbanisation locale antérieure. La formation d'un véritable complexe industrialo-résidentiel appartenant à la firme n'a pourtant pas entraîné l'éclatement de la morphologie traditionnelle de la ville précapitaliste, ni produit une « urbanisation négative » au sens où l'entend H. Lefebvre (1973), c'est-à-dire en détériorant la centralité et le caractère urbain antérieurement existants.

### **1.3) Naissance, développement et apogée du système social Michelin : le paternalisme au service de la productivité.**

Après avoir retracé le mouvement de structuration de l'espace urbain clermontois par une entreprise privée, il convient désormais d'aborder « *les raisons, les objectifs, et les modalités*

---

<sup>37</sup> Le terme commence à apparaître sous la plume des journalistes à la fin des années 1920.

de l'inclusion de la ville dans la stratégie du mode de production » (Frey, 1986, p. 53) de Michelin, autrement dit le passage d'un phénomène d'appropriation spatiale à un processus d'organisation sociale de l'espace ainsi acquis, à l'origine de la formation de ce que nous appellerons le « monde Michelin ». Ce « monde Michelin », qui s'intègre à l'« espace Michelin » et renforce le processus de territorialisation en y incorporant une dimension sociale, est composé de l'ensemble des œuvres sociales mises en place par Michelin au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Alors que l'intervention de l'Etat en faveur de la protection sociale se construit progressivement pour former un système d'assurances sociales complet à la veille de la Seconde guerre mondiale, mais encore trop fragile pour être généralisé à l'ensemble de la population, les initiatives de Michelin en la matière, souvent présentées par la firme comme plus efficaces et mieux adaptées, alimentent un discours patronal critique envers l'ingérence étatique.

Nous présenterons ainsi la doctrine formulée par Frédéric Le Play, qui a inspiré de nombreuses initiatives patronales françaises et auxquelles les réalisations sociales de Michelin font implicitement référence, puis nous reviendrons sur l'ensemble des domaines (rémunération, protection sociale et médicale, logements, équipements collectifs, système éducatif, etc.) investis par l'entreprise et qui entretiennent des correspondances avec les conceptions leplaysiennes, dans le but de former un système global de reproduction sociale de la force de travail.

### 1.3.1) Les fondements idéologiques du paternalisme Michelin.

Si elle n'apparaît pas explicitement dans le discours patronal<sup>38</sup>, diverses sources et documents produits par l'entreprise renseignent sur les fondements idéologiques qui ont inspiré la construction du système paternaliste déployé par Michelin à partir de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Il est alors possible d'avancer que les conceptions développées par Frédéric Le Play ont eu une influence certaine auprès des dirigeants de la firme auvergnate. L'éminent penseur du christianisme social (1806-1882), a en effet fortement marqué l'ensemble du patronat chrétien de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et du début du XX<sup>ème</sup> siècle, par l'intermédiaire de son étude des conditions d'existence ouvrière dans l'ensemble des pays européens, dont il tire en 1855 un ouvrage intitulé « *Ouvriers européens. Études sur les travaux, la vie domestique et la condition morale des populations ouvrières de l'Europe* ». Les enquêtes sociologiques et

---

<sup>38</sup> Contrairement au discours produit dans le cadre d'une appropriation de la pensée de F.W. Taylor, aucun document ne vient prouver clairement l'attachement d'Edouard Michelin à la doctrine leplaysienne.

monographiques qu'il mène durant ses voyages l'amènent à prendre conscience de la misère dans laquelle se trouve une grande partie des travailleurs. Le Play estime alors que le nouveau régime manufacturier issu de la Révolution Industrielle est le creuset d'une profonde désorganisation sociale, d'un bouleversement des formes de régulation des sociétés traditionnelles.

Pour remédier à cette déstabilisation globale qui touche les sociétés industrialisées ou en voie d'industrialisation, Le Play prône l'adoption du « patronage industriel », en référence au patronage religieux, théorie qu'il formalisera notamment dans « *La réforme sociale en France déduite de l'observation comparée des peuples européens* » (1867). Le patronage recommande la prise en charge par l'élite économique des liens communautaires et de solidarité traditionnelle que l'industrialisation menace, en lieu et place de l'organisation patriarcale et de la tutelle habituelle du maître ou du seigneur : « *Le patronage volontaire [...] se substitue donc directement aux institutions féodales [...] dès que se fait sentir le besoin de remédier au paupérisme et à l'antagonisme social développés dans l'Occident par le nouveau régime manufacturier* » (Le Play, 1867, p. 421). La construction d'un lien délibéré d'intérêt et d'affection réciproques entre patrons et ouvriers doit ainsi remplacer « *naturellement les rapprochements forcés de l'ancien régime* » (Le Play, op. cit. p. 413). Il s'agit donc de se détourner des relations de soumission encore fréquentes à l'époque pour développer un esprit de « paternité » chez les capitaines d'industrie, et d'obéissance au sein de la main-d'œuvre ouvrière. Il convient alors de s'appuyer sur les valeurs positives véhiculées par le travail, qui est « *après la religion, le mobile qui élève le mieux l'humanité vers l'ordre moral* » (Le Play, op. cit., p. 3), dans le but de fonder une communauté harmonieuse au sein de laquelle les représentants patronaux, « *stimulés par un impératif catégorique d'ordre moral qui les oblige à veiller de façon paternelle aux besoins fondamentaux de leurs subordonnés* » (Frey, 1995, p. 38), doivent faire preuve d'exemplarité, notamment par la transmission des préceptes religieux, pour atténuer les effets pernicioeux de l'imprévoyance qui caractériseraient, selon les représentations dominantes de la bourgeoisie du XIX<sup>ème</sup> siècle, les populations laborieuses. Afin que les chefs d'industrie puissent exercer les devoirs d'assistance et de « protection affectueuse » qui leur incombent, il apparaît nécessaire de susciter respect et dévouement chez les ouvriers, d'autant que de la bonne réception des principes du patronage auprès de ces derniers dépend la réussite de l'instauration d'un système de contrôle social efficace des travailleurs.

Le patronage suppose alors un consentement et une adhésion des travailleurs à l'idée d'un destin commun, l'ouvrier devant être « *convaincu que le bien-être dont il jouit est lié à la prospérité du patron* » (Le Play, op. cit., p. 414). Pour illustrer cette réciprocité de devoirs et d'intérêts, le patronage utilise largement la métaphore de la famille. En effet, l'entreprise doit reproduire l'organisation de la cellule familiale, le patron endossant le rôle du père et l'ouvrier celui de l'enfant. De la même façon que dans un foyer, la présence effective du père/patron sur le lieu de travail facilite les rapports de proximité et les relations interpersonnelles que celui-ci peut nouer et entretenir avec ses « *enfants/ouvriers* ». Ainsi constituée en une grande famille, l'entreprise ne peut toutefois pas être totalement exempte de principes de hiérarchie et d'autorité dans son fonctionnement. C'est alors bien le patron qui détient la maîtrise des termes dans lesquels s'expriment les liens de solidarité prônés par Le Play, mais l'enracinement des chefs d'entreprise dans la localité où s'opère la production constitue une contrepartie visant à empêcher que ceux-ci « *n'échappent à leurs responsabilités et à leurs devoirs, car s'ils restent dans leur milieu d'origine, ils ne peuvent se conduire de façon arbitraire avec leurs ouvriers sans s'exposer à la réprobation du groupe local auxquels ils appartiennent* » (Noiriél, 1988, p. 23). La famille est ensuite considérée, au sens littéral et non plus symbolique, comme l'unité sociale la plus efficace dans la lutte contre les maux engendrés par la croissance industrielle. La femme y tient le rôle essentiel de moralisation de ses différents membres.

Dans le but de parachever la socialisation des travailleurs dans la cadre de l'entreprise, les chefs d'industrie sont amenés à faciliter l'autonomie progressive des ouvriers, Le Play considérant que ces derniers ne doivent pas être complètement dépendants de leurs employeurs. Pour cela, il importe d'encourager l'éducation de la « *masse laborieuse* », en cultivant « *les cœurs et les intelligences, à l'aide d'un système complet d'enseignement approprié aux aptitudes et aux besoins des enfants, des jeunes gens et des adultes* » (Le Play, op. cit., p. 416), de ne pas contraindre la pluri-activité des travailleurs industriels et de favoriser l'accession à la propriété. Les ouvriers les plus entreprenants peuvent alors, selon un mécanisme d'ascension sociale et professionnelle, s'établir en dehors de leur condition initiale. Enfin, la dimension politique du patronage (Castel, 1995) implique de tenir à l'écart la puissance publique en dénonçant la législation du travail et l'intervention d'un tiers comme l'Etat dans la relation entre les capitaines d'industrie et les travailleurs.

La pensée leplaysienne trouve une écoute favorable auprès du patronat français du XIX<sup>ème</sup> siècle, notamment au sein du mouvement philanthropique, réception positive que l'on peut

attribuer à la persistance d'une tradition féodale dans un pays resté profondément catholique (Landes, 1975). Cependant, dans la dernière décennie du XIX<sup>ème</sup> siècle va se produire un glissement sémantique suite à la remise en cause du patronage industriel : « *En 1892, on peut considérer que le patronage industriel se craquelle au point de ne plus apparaître comme la grande œuvre salvatrice qu'il prétendait être* » (Frey, op. cit., p. 106). Jugé archaïque par une nouvelle génération d'industriels, le concept montre ses limites et l'adoption en France du terme « paternalisme », repris de l'américain à partir de 1894<sup>39</sup>, sanctionne alors l'échec du patronat catholique fortement inspiré par la doctrine leplaysienne en matière d'encadrement des populations ouvrières. L'usage du mot « paternalisme » introduit en effet une transformation de sens et adjoint une forte connotation négative à ce type d'attitude patronale<sup>40</sup>.

Une critique plus contemporaine porte sur les dérives autoritaires du système de relations sociales prôné par Le Play, au sein duquel les modalités d'exploitation de la force de travail sont occultées, tandis que les actes de bienfaisance sont eux exhibés. Contrairement aux incitations à l'indépendance présentes dans les textes leplaysiens, le paternalisme sera donc accusé d'être un système à vocation intégrale qui enserre l'homme « *à l'échelle de la journée, de la semaine, de l'année, de la vie* » (Gueslin, 1992, p. 201). Il tend alors vers « *une entreprise totalitaire en ceci qu'il vise à contrôler la totalité des pratiques et des comportements individuels et collectifs du groupe humain considéré* » (Goux, 1986, p. 294). Les mesures, notamment salariales, en faveur du développement des carrières individuelles, de l'avancement professionnel et de l'ascension sociale ne seraient ainsi finalement que des stratégies pernicieuses d'ouvriérisation durable du personnel (Noiriel, 1986), entretenant dans les rangs ouvriers l'illusion d'une perspective d'égalité méritocratique. Toutefois, il convient de ne pas réduire la prise en charge de la main-d'œuvre à sa dimension totalitaire, et de garder à l'esprit le principe de proximité inhérent à la mise en œuvre de cette politique : « *A ce que les rapports paternalistes supposent de contraintes, de surveillances et de contrôles, correspondent aussi le respect et l'estime réciproques fondés sur une expérience commune, même si elle est évidemment partielle, des conditions d'apprentissage et d'exercice des métiers* » (Pinçon, Rendu, 1995, p. 101). Si le paternalisme se caractérise par l'exercice constant d'un pouvoir coercitif et la définition d'un ensemble de contraintes pesant sur les travailleurs, les ouvriers n'auraient jamais été, selon certains auteurs analysant la situation aux Etats-Unis, complètement prisonniers du paternalisme (Zahavi, 1983), qui demeure, malgré

---

<sup>39</sup> La première mention de ce terme apparaît dans un article du *Chicago Times* du 11 Juin 1881.

<sup>40</sup> Aux Etats-Unis, la philanthropie remplace le paternalisme à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle (Gond, 2006).



les vives critiques qui lui sont adressées, l'« *un des plus importants systèmes de rapports sociaux du travail* » (Perrot, 1979, p. 294).

Le poids du contexte économique sur le développement du paternalisme et les dérives qui lui sont associées semble ensuite prépondérant. Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, il s'agit avant tout pour les chefs d'industrie de répondre aux exigences de centralité de la production et donc de concentration ouvrière, alors qu'il « *existe un décalage notable entre les tâches à accomplir et les habitus ruraux de la population* » (Frey, 1984, p. 14). Le patronat est ainsi amené, afin de favoriser la croissance industrielle, à s'investir directement dans la formation des capitaux scolaires, sociaux et culturels indispensables à la productivité ouvrière, et notamment de favoriser l'apprentissage technique d'une main-d'œuvre majoritairement issue du monde rural. Le paternalisme aurait ainsi été perçu par de nombreux industriels comme étant le seul système pouvant garantir le fonctionnement du marché du travail et de l'économie capitaliste (Lévy-Leboyer, 1974). La présence, certes avérée, de fondements moraux et religieux, se trouve alors reléguée à l'arrière-plan par un impératif de compétitivité qui conduit à privilégier la finalité économique comme trait dominant du paternalisme, la transition sémantique depuis le patronage industriel vers le paternalisme s'interprétant à l'aune d'un objectif de rationalisation (Noiriel, 1988). A l'encontre des préceptes de Le Play, le patronat cherche donc à briser la tradition de double activité de l'ouvrier-paysan en constituant un sursalaire qui l'intègre, le retient et le qualifie au sein de son nouvel environnement de travail. Le paternalisme permet à ce titre de maintenir et de poursuivre l'effort d'industrialisation de la société. Selon cette approche économique, qui s'éloigne des fondements moraux et sociaux définis par Le Play, il désigne « *l'ensemble structuré des moyens matériels, idéologiques et politiques utilisés par le patronat pour former et renouveler la main-d'œuvre nécessaire au fonctionnement d'un procès de travail déterminé, dans une région restée longtemps rurale* » (Noiriel, 1984, p. 164).

Il existe enfin un considérable ancrage idéologique et politique dans l'exercice de la souveraineté autoritaire propre au paternalisme. Ce dernier manifeste « *le sentiment de peur des classes riches devant les concentrations d'ouvriers* » (Debouzy, 1988, p. 8), et exprime, à travers le discours sur le bien commun, l'adoption d'une attitude condescendante envers les ouvriers et les fréquents empreints à la métaphore familiale, une conception réductrice des rapports de classe. Considérant que la concorde des classes, et par extension le maintien de la paix sociale et de l'ordre public, est bénéfique au développement de la production, les chefs d'entreprise luttent contre les initiatives individuelles et collectives, contre l'expression d'une

solidarité ouvrière à travers le syndicalisme ou le socialisme. Le paternalisme s'érige ainsi en rempart contre l'ingérence de l'Etat dans les relations du monde du travail en cherchant à devancer les textes législatifs, et tente ainsi de préserver un mode de domination traditionnelle, au sens de Weber (1992), et de freiner l'instauration d'un système de domination légale-rationnelle basé sur l'intervention étatique. Cette ambition, légitimée par un positionnement philanthropique, traduit une évolution dans la réception de la pensée de Le Play<sup>41</sup>, à une époque où les fondements moraux et religieux de celle-ci sont supplantés par des objectifs politiques et économiques.

### 1.3.2) Attirer, recruter et fidéliser une force de travail étrangère à l'industrie.

C'est donc à une époque où l'application des théories leplaysiennes par le patronat industriel a déjà considérablement évoluée que l'entreprise Michelin construit progressivement son système paternaliste. Les motifs de son action sociale sont ainsi naturellement associés à des impératifs d'ordre économique, même si certains fondements idéologiques leplaysiens peuvent être repérés dans des actions de l'entreprise auvergnate et dans le mimétisme qu'elle entretient avec les initiatives d'autres grands patrons paternalistes français.

Le premier objectif que se fixe la maison Michelin est de parvenir à disposer d'une force de travail suffisante pour alimenter sa première phase de croissance industrielle. Ainsi, elle adopte très rapidement une politique de salaires plus élevés que ceux proposés par les autres entreprises locales. Dans un bassin économique où l'activité industrielle n'est encore que peu développée, cette stratégie salariale vise donc à attirer une main-d'œuvre nouvelle, ouvrière ou technicienne en fonction des besoins de la firme. Les candidats sont alors généralement issus du monde rural proche, caractérisé par une absence de tradition ouvrière et un faible degré de formation au travail industriel. Cette situation conduit dans un premier temps l'entreprise à sélectionner strictement ses futurs salariés. C'est pourquoi, dans la première décennie d'existence de la firme, Edouard Michelin se charge personnellement de l'embauche des ouvriers. Devant l'afflux important de postulants que suscite le niveau de rémunération, la direction met en place, dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, un système de contrôle destiné à dégager les meilleurs candidats. Ceux-ci doivent remplir une fiche détaillée de renseignements les concernant et fournir un extrait de casier judiciaire, avant qu'une enquête de voisinage ne

---

<sup>41</sup> Pour M. Roncayolo, Le Play est véritable « Janus » à deux faces qui associe positions réactionnaires et progressistes. Il est en effet complexe de déterminer les intentions politiques initiales du penseur du catholicisme social.

vérifie minutieusement les informations délivrées, afin d'attester de la bonne moralité de l'aspirant ouvrier. Cette pratique est renforcée à partir de 1911 avec l'introduction d'un examen médical, et les dossiers individuels sont « *conservés après le départ éventuel d'un salarié pour éviter d'engager à nouveau de mauvais sujets* » (Moulin-Bourret, 1997, p. 144). Les besoins en force de travail se faisant tout d'abord peu pressants, Michelin favorise le recrutement familial et engage prioritairement les conjoints de ses ouvriers. L'entreprise va même jusqu'à reporter partiellement la charge de sélection de la future main-d'œuvre sur ses effectifs : « *La pratique du parrainage par les salariés était aussi encouragée. En 1912, une affiche posée à l'intérieur de l'usine promettait même une prime de cinq francs à tout ancien ouvrier qui en amenait un nouveau, à condition qu'il donne satisfaction pendant six mois* » (Moulin-Bourret, op. cit., p. 143). Toutefois, après une phase initiale de progression ralentie des effectifs, il semble que Michelin se soit retrouvé confronté à des problèmes d'embauche, ce qu'indique l'amplification de ses campagnes publicitaires de recrutement. Alors qu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, celles-ci s'étaient restreintes à la diffusion de deux séries de cartes postales, l'effort devient plus soutenu à partir de 1911, année durant laquelle paraît dans le journal *Auto-Vélo*, sous le titre « *La Maison Michelin manque d'hommes* »<sup>42</sup>, un appel à la main-d'œuvre recherchant un emploi (Gueslin, 1993). Puis, après cette offensive à l'échelle nationale, l'entreprise s'engage en 1912 dans une vaste campagne d'affichage à travers les villages auvergnats, dans le but de recruter de « *bons ouvriers* » (fig. 9).

---

<sup>42</sup> *Auto-Vélo*, 18/09/1911.

# L'USINE MICHELIN

A CLERMONT-FERRAND (Puy-de-Dôme)

## DEMANDE DE BONS OUVRIERS

Au-dessous de 40 ans, pour le travail du

## PNEU VOITURE ET DU PNEU VÉLO

Travail assuré toute l'année. — Il n'est pas utile d'avoir déjà fait ce travail. — Il suffit d'être bien portant et travailleur.

### SALAIRE D'EMBAUCHE

Les ouvriers sont embauchés à 0<sup>h</sup> 38 l'heure.

Ils sont payés par quinzaine. Il y a 2 quinzaines dans le mois :

Une quinzaine comprend toutes les journées du 1<sup>er</sup> au 15 ou du 16 à la fin du mois (sauf les dimanches et les jours de fête).

Dans certains ateliers les ouvriers ne travaillent que de jour et 10 heures par jour, ce qui fait 5<sup>h</sup> 80 par jour.

Dans la plupart, on travaille une semaine de jour à 10 h. 1/2 par jour, ce qui fait 5<sup>h</sup> 99 par jour, et une semaine de nuit à 12 heures par nuit.

Le travail de nuit rapporte donc 12 heures à 0<sup>h</sup> 38 soit 4<sup>h</sup> 56 auxquels il faut ajouter une indemnité de nuit de 1<sup>h</sup> 25, soit en tout 5<sup>h</sup> 81 par nuit.

Pour une quinzaine de 15 journées à 10 heures, la paye sera donc de 15 journées à 2<sup>h</sup> 80, soit 49<sup>h</sup> 40

Pour une quinzaine composée de 6 nuits et 7 journées, la paye sera de (6-3,81) plus (7-3,99) = 62<sup>h</sup> 79

Pour une quinzaine composée de 7 nuits et 6 journées, la paye sera de (7-3,81) plus (6-3,99) = 64<sup>h</sup> 61

### AUGMENTATIONS

Au fur et à mesure que l'ouvrier devient plus adroit et plus ancien, il obtient des augmentations, soit que l'on augmente son prix de l'heure, soit qu'il obtienne des gratifications.

Les augmentations varient suivant les ouvriers et les ateliers.

En voici des exemples :

Ouvriers ayant 6 mois de présence.

		NET TOUT DÉDUIT
Monsieur E. P.	(Ne travaillant que de jour) ouvrier ordinaire	52 <sup>h</sup> 90
G. G.	( — — — ) bon ouvrier	58 <sup>h</sup> 82
A. B.	( — — — ) très bon ouvrier	65 <sup>h</sup> 37
G. N.	(travaillant de jour et de nuit) ouvrier ordinaire	67 <sup>h</sup> 70
M. M.	( — — — ) bon ouvrier	73 <sup>h</sup> 36
M. P.	( — — — ) très bon ouvrier	80 <sup>h</sup> 90

La paye continue ensuite à augmenter progressivement suivant l'ancienneté et l'habileté.

Nous avons des ouvriers qui sont entrés comme simples manœuvres et qui aujourd'hui gagnent 0<sup>h</sup> 45, 0<sup>h</sup> 46, 0<sup>h</sup> 47 et jusqu'à 0<sup>h</sup> 51 l'heure.

Le principe de la Maison est de bien payer les bons travailleurs.

### FEMMES

Les femmes (au-dessus de 18 ans) gagnent, en entrant à l'usine, un salaire de 0<sup>h</sup> 20 l'heure, soit pour 10 heures 2 francs par jour. Elles ne travaillent pas de nuit. Elles obtiennent des augmentations et des gratifications analogues à celles des hommes.

### PARTICIPATION

Après 2 ou 4 ans de présence, les meilleurs ouvriers et ouvrières peuvent être admis à la participation aux bénéfices.

Le participant reçoit une ou plusieurs parts. — Une part représente 130 francs, et l'ouvrier qui possède une part reçoit chaque année une somme de 130 francs, dans les conditions suivantes :

32<sup>h</sup> 50 (soit 1 quart) lui sont versés en espèces ;

97<sup>h</sup> 50 (soit les 3 autres quarts) sont inscrits sur un livret de participant pour lui constituer un capital d'épargne ou de retraite.

Les sommes inscrites au livret du participant produisent un intérêt de 5 % par an.

### SERVICE DE SECOURS EN CAS DE MALADIE

Après 6 mois de présence, l'ouvrier ou l'ouvrière reçoit de l'usine, s'il tombe malade, le paiement du médecin et du pharmacien; l'usine paye les 9 dixièmes de la note et l'ouvrier 1 dixième seulement, c'est-à-dire que si la note monte par exemple à 10 francs, l'ouvrier paye 1 franc et l'usine paye 9 francs.

L'usine verse, en outre, pendant tout le temps de la maladie une indemnité fixe de 1 franc par jour aux ouvriers, et 0<sup>h</sup> 50 par jour aux ouvrières.

Si l'ouvrier est père de famille, il reçoit, en plus, autant de fois 0<sup>h</sup> 25 par jour qu'il a d'enfants de moins de 16 ans.

Après 2 ans de présence l'ouvrier reçoit, en plus, le paiement des frais de médecin et de pharmacien pour sa femme et ses enfants malades, même si sa femme et ses enfants ne travaillent pas à l'usine.

L'usine paye, dans ce cas, les 4 cinquièmes des frais, et l'ouvrier 1 cinquième seulement; exemple : si la note monte à 10 francs, l'ouvrier paye 2 francs et l'usine paye 8 francs.

### PÉRIODES D'INSTRUCTION MILITAIRE

Tout homme ayant plus de 6 mois de présence reçoit pendant les périodes des 23, 17 ou 9 jours, une indemnité journalière de 2 francs.

Les ouvriers participants touchent, dans le même cas, une indemnité calculée sur une journée de 10 heures.

Par exemple : un participant qui a 0<sup>h</sup> 45 de l'heure touche une indemnité de 4<sup>h</sup> 50 par jour pendant toute sa période.

### RENSEIGNEMENTS, AFFAIRES

Les ouvriers trouvent gratuitement auprès de la Direction des conseils pour les aider à régler leurs affaires particulières.

### COOPÉRATIVE DU PERSONNEL DES USINES MICHELIN

Il existe une Société Coopérative entre le personnel de l'usine.

Cette Société fournit la viande, la charcuterie, l'épicerie, le vin, le charbon, etc., le tout de très bonne qualité et à bas prix.

RESTAURANT. — La Société Coopérative tient en même temps un restaurant qui sert environ 700 repas par jour.

Plat de viande	0 <sup>h</sup> 25
Plat de légumes	0 <sup>h</sup> 10
Bouillon	0 <sup>h</sup> 10
Pain	0 <sup>h</sup> 05
Vin (1/2 litre)	0 <sup>h</sup> 10
Café	0 <sup>h</sup> 10

Voici quelques prix :

HOTELLERIE. — La Coopérative vient d'installer une hôtellerie pour les hommes seuls. Elle peut leur fournir, pour 4 francs par quinzaine, une chambre meublée, et cela pendant la première quinzaine qui suit leur arrivée, en attendant qu'ils aient trouvé un logement en ville.

### CASIER JUDICIAIRE

L'usine n'embauche que d'honnêtes gens.

Inutile de se présenter si l'on n'a pas un casier judiciaire intact. Il faut absolument présenter son casier judiciaire dès l'entrée à l'usine.

Pour se procurer son casier judiciaire, il faut s'adresser au maire de sa commune.

AVIS. — Afin d'éviter aux ouvriers des frais de déménagement et d'installation coûteux, ceux qui sont chargés de famille feront bien de venir seuls à l'usine, une fois s'y plaisent. Ils pourront faire venir leur famille plus tard, s'ils sont satisfaits.

Fig. 9 : L'affiche de recrutement de 1912 (Source : archives Michelin).

Ce document nous apprend que le salaire horaire à l'embauche est de 0.38 francs, et que les paies s'effectuent toutes les quinzaines. L'affiche détaille ensuite la nature des augmentations dont peuvent bénéficier les ouvriers, un des principes de l'entreprise étant « *de bien payer les bons travailleurs* ». Ce principe fait référence au système des primes, établi en 1893, et qui introduit une part variable dans le salaire : « *Au fur et à mesure que l'ouvrier devient plus adroit et plus ancien, il obtient des augmentations, soit que l'on augmente son prix de l'heure, soit qu'il obtienne des gratifications* ». Celles-ci sont d'abord accordées en fonction de la quantité produite, puis à partir de 1898 selon la qualité du travail, et notamment l'absence de défaut sur les pièces fabriquées. Le développement de cette partie mobile du salaire doit ainsi permettre d'encourager les ouvriers à améliorer leur rendement et de favoriser la qualité et la régularité du travail, tout en incitant le personnel à effectuer des heures supplémentaires ou à accepter des postes de nuit. Toutefois, l'affiche ne mentionne pas la contrepartie des primes potentiellement versées par la firme à ses meilleurs éléments, qui consiste en l'existence d'un système d'amendes prélevées sur les gratifications, en cas de manquement avéré à la conduite dictée par le patron : « *Une absence sans motif valable ou sans autorisation, notamment les lundis ou les lendemains de paie, fait perdre les primes acquises pendant toute la quinzaine* » (Dumond, 2002, p. 97). A la « carotte » financière est ainsi étroitement associé le « bâton » des sanctions, le but de cette panoplie de récompenses/punitions étant de trier et de discipliner la main-d'œuvre. De plus, ce système doit conduire à nuancer le caractère généreux de la politique salariale mise en place par la firme, comme le note A. Gueslin (op. cit., p. 92) : « *Michelin est soucieux de ne pas fixer à un niveau trop élevé le minimum de chaque traitement pour se réserver une modulation individuelle en fonction de son libre arbitre* ». Le gain d'une rémunération élevée chez Michelin apparaît alors fortement tributaire, en ce début de XX<sup>ème</sup> siècle, de l'obtention des primes au rendement.

Mais la mesure la plus importante pour répondre à l'objectif de recrutement et de fidélisation de la force de travail, bien qu'elle n'ait pas un caractère original<sup>43</sup>, reste la « participation », sous-entendue aux bénéfices réalisés par l'entreprise, qui consiste en l'association du capital au travail, et qui a pu être considérée comme l'apogée du paternalisme (Pique De Bry, 1980). On retrouve en effet dans cette initiative de Michelin un déterminant commun à de nombreuses actions d'inspiration paternaliste qui ont cherché à associer le capital au travail pour répondre au souci patronal de réduction des antagonismes sociaux. Instituée en 1898, la participation est d'abord soumise à des conditions d'ancienneté, réduites progressivement de

---

<sup>43</sup> Les premières initiatives en la matière ont été prises dans la première moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, notamment par la Compagnie des mines de la Loire (Gueslin, 1998).

sept à cinq ans, puis à un minimum de trois années passées dans l'entreprise, comme l'indique l'affiche de recrutement de 1912 : « *Après trois ou quatre ans de présence, les meilleurs ouvriers et ouvrières peuvent être admis à la participation aux bénéfices* ». Mais l'ancienneté n'est pas suffisante, car le salarié, pour espérer être éligible à cette disposition, doit avoir fait preuve de son exemplarité : « *Une participation aux bénéfices est instituée en faveur des ouvriers qui, par leur dévouement aux intérêts de la Maison, en auront été jugés dignes*<sup>44</sup> ». Le patron Edouard Michelin place même le comportement en tête des conditions d'attribution : « *J'ai vu des ouvriers venir me trouver en me disant : « j'ai six ans de présence, je devrais être participant ». Ceux-là se trompaient : la participation n'est pas faite pour récompenser l'ancienneté. La participation est réservée aux hommes intelligents et consciencieux*<sup>45</sup> ». Avantage financier s'établissant sur le long terme, la participation permet la constitution d'un fonds de pension pour les vieux jours de son bénéficiaire : « *Le participant reçoit une ou plusieurs parts. Une part représente 130 francs [...]. Un quart lui est versé en espèces, les trois autres quarts sont inscrits sur un livret de participant pour lui constituer un capital d'épargne ou de retraite. Les sommes inscrites au livret de participant produisent un intérêt de 5% par an*<sup>46</sup> ». Les trois-quarts du montant versé au compte de participation sont donc conservés par l'entreprise, qui le crédite annuellement d'une allocation à minimum garanti jusqu'à ce que le salarié quitte Michelin, et quel que soit le motif (démission, licenciement, retraite) de sa sortie. C'est là qu'intervient l'article 3 du règlement de la participation, selon lequel « *les sommes inscrites sur le livret du participant constituent une libéralité sous la condition résolutoire formelle suivante : les participants ne devront pas, dans les trois ans qui suivront leur sortie de la Société Michelin et Cie, [...] prendre un emploi ou aider d'une façon quelconque une maison faisant concurrence à la Société Michelin et Cie*<sup>47</sup> ». L'introduction de cette mesure a, si l'on en croit L. Dumond (2002, p. 97), connu un vif succès, puisque « *de près de 6 % des salariés à l'origine, la participation en touche 40 % en 1927* ».

Le but de la participation aux bénéfices a donc été dans un premier temps un moyen, en complément du niveau des salaires et des possibilités de gratifications<sup>48</sup>, d'attirer la force de travail. Puis, elle a permis de lutter contre la supposée imprévoyance ouvrière, alors que les niveaux de salaire ne permettaient pas l'épargne, par la création d'un système de retraite par

---

<sup>44</sup> Article premier du règlement de participation du 13 Février 1898 (source : archives Michelin).

<sup>45</sup> Préambule du livret de participation, Juin 1898 (source : archives Michelin).

<sup>46</sup> Affiche de recrutement de 1912 (source : archives Michelin).

<sup>47</sup> Article 3 du règlement de participation du 13 Février 1898 (source : archives Michelin).

<sup>48</sup> On suit en cela la hiérarchie des titres de l'affiche de 1912.

capitalisation, tout en développant l'attachement du personnel envers l'entreprise. La participation a ensuite eu pour objectif de susciter une émulation parmi les ouvriers afin de dégager et de stabiliser une élite ayant pour mission de donner l'exemple à l'ensemble de la main-d'œuvre : « *Notre usine sera une usine modèle le jour où tous les ouvriers seront participants et seront dignes de l'être. Nos participants peuvent faire deux choses pour arriver à ce beau résultat : 1) Donner l'exemple aux autres ouvriers ; 2) Attirer dans l'usine de nouveaux ouvriers qui soient intelligents et travailleurs*<sup>49</sup> ». L'élite ainsi constituée doit pouvoir être digne des privilèges<sup>50</sup> que lui accorde son statut et du capital réputationnel que ses membres sont en mesure de détenir : « *Si quelqu'un dit « C'est un participant de l'usine Michelin », il faut qu'on puisse répondre : « Alors c'est un honnête homme et un bon travailleur »*<sup>51</sup> ». Désignée en fonction de son mérite, mais aussi selon le bon vouloir patronal, elle devient une courroie de transmission capable d'informer Edouard Michelin sur la situation du personnel et de l'usine, alors que celui-ci ne peut plus assurer un contrôle direct sur la main-d'œuvre. Enfin, avec la clause de non-concurrence ou d'exclusivité temporaire, le dispositif de participation a pour objectif essentiel, en plus de fidéliser les meilleurs travailleurs, de protéger l'entreprise contre l'espionnage industriel.

Alors qu'elle entame sa croissance industrielle, la firme Michelin entreprend d'identifier, de former et de s'appuyer sur un groupe de « bons ouvriers », dans un contexte de recrutement où la main-d'œuvre provient majoritairement d'un monde sans tradition industrielle. La nécessité de façonner un groupe professionnel stable, et d'en conserver les meilleurs éléments grâce à divers avantages financiers, est donc dictée par la lutte contre le *turnover*. Cependant, alors que l'entreprise ne peut plus assurer une hausse constante de ses salaires, elle se trouve rapidement devant un impératif de renforcement de sa stratégie de fidélisation, afin de contrer l'instabilité qui caractérise une force de travail encore très attachée à ses racines rurales.

### 1.3.3) La fixation spatiale élargie : le logement et ses prolongements collectifs.

La question du logement apparaît vite comme crucial pour la fidélisation de la main-d'œuvre, d'autant qu'il permet aussi d'envisager une pérennité de l'emploi sur plusieurs générations et

---

<sup>49</sup> Préambule du livret de participation, Juin 1898 (source : archives Michelin).

<sup>50</sup> Les participants disposent d'un « privilège » particulier : ils ne peuvent être licenciés que par Edouard Michelin en personne, qui se tient également à leur disposition pour les recevoir. Enfin, en cas de réduction des effectifs, ils sont les derniers à pouvoir être touchés par le chômage.

<sup>51</sup> Doc. cit.

qu'il répond à une contrainte socio-économique : « *L'immixtion du patronat dans la question du logement a été une concession faite aux exigences d'habitat d'une main-d'œuvre non solvable sur le marché dans les délais requis par la production industrielle* » (Frey, 1984, p.53). Fondée en 1909<sup>52</sup> dans le but de fixer spatialement les travailleurs, la Société des Habitations à Bon Marché (SHBM) Michelin est une entité juridiquement séparée de l'entreprise, mais c'est Edouard Michelin qui en est le président et le principal détenteur de capital<sup>53</sup>, du fait de l'aspect essentiel que recouvre logement dans le système paternaliste de l'entreprise : « *Nous avons toujours considéré le logement des ouvriers comme une des meilleures œuvres sociales que puisse accomplir le patron*<sup>54</sup> ». Dans les faits, la SHBM Michelin, opérateur de la construction des cités ouvrières, est donc entièrement contrôlée par l'entreprise qui met également une partie de son personnel au service du fonctionnement de la structure immobilière. C'est cependant à la SHBM que revient la fonction stratégique de l'attribution des logements.

Les réalisations de la SHBM et de la firme, qui assure elle-même la construction des logements pour employés<sup>55</sup>, restent limitées jusqu'à la fin de la Première guerre mondiale avec la production de 431 logements prenant des formes variées, selon la catégorie de salariés visée<sup>56</sup>, processus de catégorisations sociales dans la typologie des unités d'habitation que nous détaillerons par la suite. Les premières constructions voient le jour en 1909 dans les cités du Tennis et de Cataroux. Elles sont réservées aux employés et constituées de deux immeubles collectifs de 35 logements chacun. L'année suivante, ce sont des baraquements pour célibataires qui sont bâtis, pour un nombre total de dix logements. Même si la formule collective est reprise en 1917 pour les 37 logements de la cité de la Rodade, c'est le modèle des maisons plurifamiliales pour ouvriers, comprenant deux ou quatre logements, qui aura entre-temps concentré les efforts de la SHBM Michelin, principalement pour des raisons de coûts : 50 logements en 1911 dans la cité du Pré-de-la-Reine, 51 la même année pour celle de la Rodade Nord, et 200 dans la cité de la République, achevée en 1912-1913 et destinée aux employés. Le point commun entre ces différents types d'habitat est qu'il s'agit exclusivement de logements locatifs, et non d'aide à l'accession à la propriété.

---

<sup>52</sup> Sous le régime de la loi du 12 Avril 1906 portant sur la création des Habitations à Bon Marché.

<sup>53</sup> Ce dernier passe de 1 200 000 francs à la date de la création de la société à 4 000 000 en 1913 (Moulin-Bourret, 1997), puis à 80 000 000 en 1930 (Déjardin, 1937).

<sup>54</sup> *La construction des maisons ouvrières en série chez Michelin*, Michelin et Cie, p. 1, 1925.

<sup>55</sup> La Société Civile Immobilière de Chantoing (SCIC), filiale de Michelin, réalise également, au sein des groupes de cités ouvrières, quelques logements destinés aux employés.

<sup>56</sup> Certaines cités, situées à proximité des usines, sont par exemple réservées aux pompiers de l'entreprise.



A la sortie de la Grande Guerre, Michelin ne loge pas plus de 5 %<sup>57</sup> de sa main-d'œuvre<sup>58</sup>, mais les réalisations vont ensuite se multiplier dans les années 1920. Ainsi, dans la première moitié de la décennie, la SHBM produit 1 260 logements répartis dans 10 cités dont les localisations dans la ville, on l'a évoqué plus haut, se diversifient. C'est l'apparition des premières cités de taille importante, avec L'Oradou (254 logements en 1921), La Pradelle (212 logements en 1922) et Chanturgue (219 logements en 1924), qui portent la part des salariés résidant dans les cités Michelin à 12,2 % en 1926. La croissance du parc immobilier à partir de 1920 est alors en grande partie la conséquence de l'application de la méthode Taylor à la production de cités ouvrières. En 1925, la firme publie une brochure intitulée « *La construction des maisons ouvrières en série chez Michelin* » qui résume les résultats obtenus grâce à l'organisation scientifique de la fabrication. L'entreprise annonce ainsi que l'emploi de la méthode Taylor a permis de réduire de 51 % « *le nombre total des heures de main-d'œuvre nécessaires à la construction d'un bâtiment comprenant quatre logements* », suite au découpage de la réalisation d'une maison en trois groupes d'opérations, et à la définition par l'usage du chronomètre d'une cadence de travail optimale.

Enfin, dans la deuxième moitié des années 1920, Michelin va produire, soit directement, soit par le biais de la SHBM, un total de 1 752 logements avant d'arrêter brusquement son effort de construction dans le contexte de crise des années 1930. L'ensemble est alors dominé par l'apparition d'une grande cité (Lachaux, 509 logements en 1926), et surtout par la naissance de l'immense cité de La Plaine<sup>59</sup>, exécutée en deux tranches de 588 logements chacune entre 1927 et 1929 et où cohabitent ouvriers et employés. En 1930, l'entreprise possède 3 443 logements sur la commune de Clermont-Ferrand, soit près de 10 % du parc immobilier total (fig. 10), et le taux de salariés logés par l'entreprise atteint alors 35,4 %<sup>60</sup>. La politique de logement menée par Michelin traduit évidemment l'intention de fixer spatialement les nouvelles recrues arrivées à l'usine, mais elle tend également, au vu du souci d'hygiène qui préside à la construction des cités, à maintenir la main-d'œuvre en bonne santé. Puis, l'enracinement induit par l'accès au logement, tout comme l'encouragement<sup>61</sup> à cultiver le jardin qui lui est associé, participent à l'éducation de l'ouvrier en vue de la réussite de son

---

<sup>57</sup> Les calculs de la proportion de salariés logés par l'entreprise sont repris de l'étude menée par L. Mokryzcki (1985).

<sup>58</sup> Et principalement les employés, selon l'analyse de C. Warnant (1990) d'après les loyers payés par les résidents.

<sup>59</sup> Qui ne sera d'ailleurs jamais achevée.

<sup>60</sup> Même si il semble proche de la réalité, ce chiffre doit toutefois être considéré avec précaution. En effet, la présence de retraités dans les cités et de plusieurs salariés de la firme au sein d'un même ménage doit conduire à souligner les limites des résultats statistiques obtenus par L. Mokryzcki (1985).

<sup>61</sup> Dès 1912, un concours de jardin est organisé par la SHBM Michelin (Moulin-Bourret, 1997).

insertion dans le système industriel. La toponymie des unités résidentielles ou industrielles, qu'elle fasse référence à des vertus catholiques, à des éléments du paysage naturel ou bien aux villages d'origine des ouvriers-paysans, inscrit et diffuse dans l'espace un imaginaire culturel. Enfin, les critères d'attribution pour bénéficier d'une cité (ancienneté, situation de famille, et mérite au travail à partir de 1937), opèrent une distinction entre les différents travailleurs en dégageant les plus « méritants », et expriment la volonté de fidéliser la force de travail et de la moraliser selon les valeurs diffusées par l'entreprise.

Implantation	Année	Nombre	Opérateur	Forme
Tennis/Cataroux	1909	70	SHBM	Collectif
Landais/Oradoux	1910	10	SHBM	Baraquements
Pré-de-la-Reine	1911	50	SHBM	Individuel
Les Bughes	1911	12	SHBM	Individuel
Les Chanelles	1911	7	SHBM	Individuel
Rodade (1 <sup>ère</sup> tr.)	1911	51	SHBM	Individuel
République(1 <sup>ère</sup> tr.)	1912-1913	200	SHBM	Individuel
Rue de Blanzat	1913	13	Michelin	Collectif
Rodade (2 <sup>ème</sup> tr.)	1917	37	SHBM	Collectif
Barbusse	1920	22	Michelin	Collectif
La Raye-Dieu	1921	108	SHBM	Individuel
L'Oradou	1921	254	SHBM/SCIC	Individuel
La Pradelle	1922	212	SHBM	Individuel
Chanteranne	1923	190	SHBM	Individuel
Fontcimagne	1923	88	SHBM	Individuel
République(2 <sup>ème</sup> tr.)	1924	46	Michelin	Individuel
Rodade (3 <sup>ème</sup> tr.)	1924	82	SHBM	Individuel
Ressort (1 <sup>ère</sup> t.)	1924	39	Michelin	Individuel
Chanturgue	1924	219	SHBM	Individuel
Clos-Chanturgue	1925	36	SHBM	Individuel
Lachaux	1926	509	SHBM/SCIC	Individuel
Neufs-Soleils	1926	14	Michelin	Individuel
Ressort (2 <sup>ème</sup> tr.)	1927	17	Michelin	Individuel
La Plaine	1927-1929	1 176	SHBM/SCIC/Michelin	Individuel
Total	1909-1929	3 443	SHBM/SCIC/Michelin	Coll./Ind./Bar.

Fig. 10 : Les logements Michelin à Clermont-Ferrand entre 1909 et 1929 (source : A.D.P.D 109 J 32-50).

L'étude de la localisation des différentes cités dans la ville en fonction des catégories de salariés ciblées (ouvriers ou employés) ne permet de dégager une nette hiérarchie socio-spatiale (fig. 11). D'une part, les cités pour ouvriers constituent la très grande majorité de l'ensemble immobilier de l'entreprise. D'autre part, les logements pour employés sont généralement proches des unités d'habitations réservées aux ouvriers, comme pour les cités du Ressort (à proximité de Montferrand) et de la République (au cœur de l'« entre-deux villes ») ou même directement intégrés à certaines cités ouvrières, comme celle de La Plaine. Seuls deux immeubles réservés aux employés, pour un total de 35 logements, sont établis à proximité de l'usine des Carmes. On verra plus loin que c'est davantage au niveau de la conception architecturale et le rapport à l'espace public urbain que se différencient les unités d'habitations en fonction du public visé. A l'échelle de Clermont-Ferrand, les cités sont majoritairement implantées, comme on l'a mentionné précédemment, dans l'« entre-deux villes » et selon un « axe Michelin » défini par la localisation des sites industriels, même si certaines cités sont également construites dans le Sud-est de la ville. Ces deux localisations principales des unités résidentielles, complétées par les équipements collectifs de la firme, séparent le « monde Michelin » des quartiers centraux clermontois.

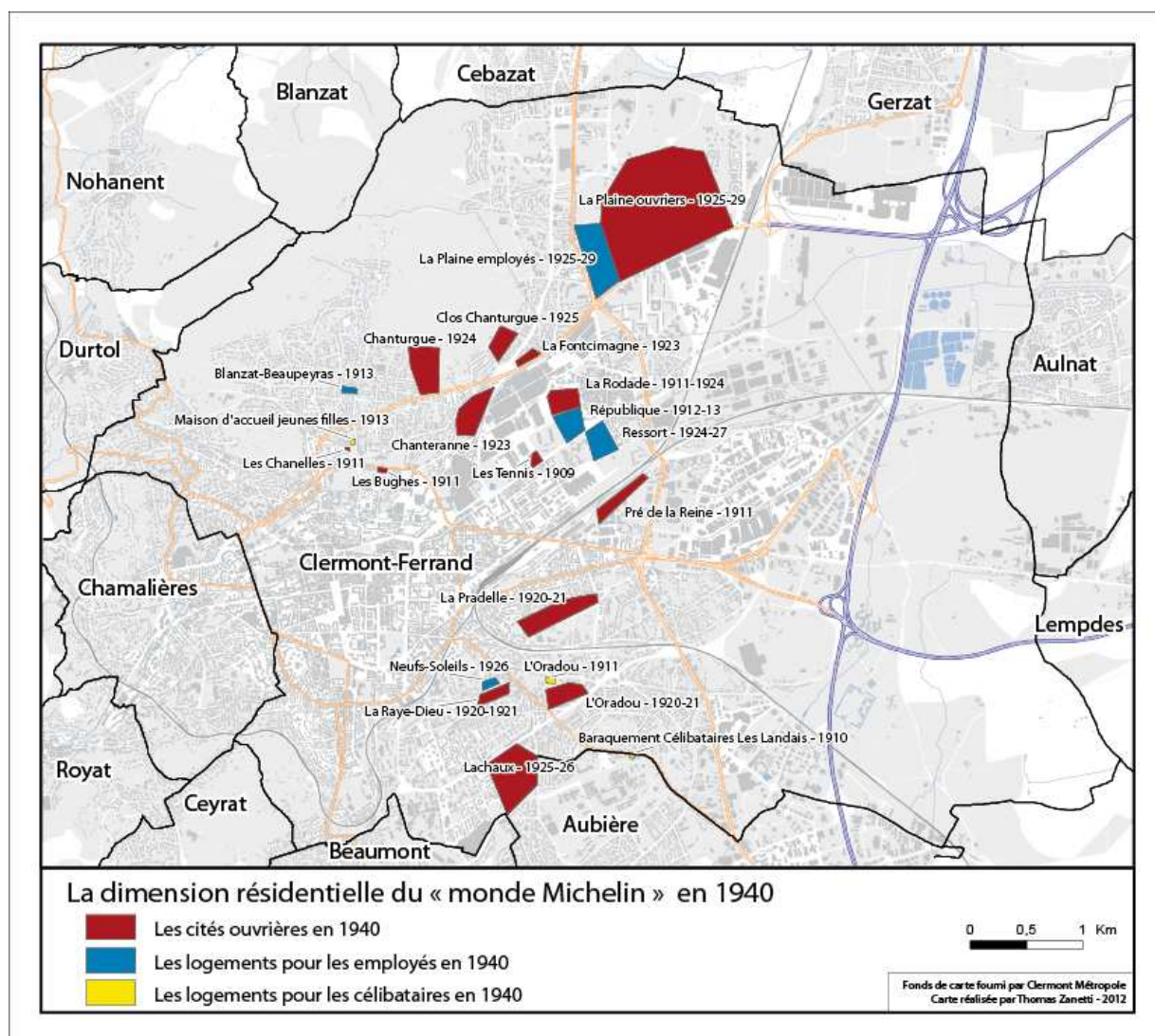


Fig. 11 : La localisation des cités (ouvriers, employés, célibataires) Michelin à Clermont-Ferrand en 1940 (Source : Zanetti, 2012).

Parallèlement à son intervention en faveur du logement de ses salariés, Michelin se préoccupe aussi de leur alimentation. Une société coopérative d’approvisionnement du personnel est créée dans ce but en Décembre 1910, en remplacement de l’économat patronal existant, qui vendait jusqu’alors aux salariés certains produits de la firme, et dont le statut était désormais interdit par la loi. Toutefois, comme le souligne L. Dumond (2002), le terme de « coopérative » ne doit pas induire en erreur, car il s’agissait toujours bien d’un économat patronal rebaptisé pour se conformer à la nouvelle législation, adoptée en 1907, qui proscrivait la distribution par l’entreprise de marchandises à prix réduits. La coopérative, tout en étant indépendante de la firme dans sa comptabilité, reste malgré tout très liée à Michelin, à travers le personnel qui assure son fonctionnement et surtout par le biais du patron Edouard, qui détient la majeure partie du capital de la nouvelle société. Cette proximité est également

physique, puisque le premier magasin de la « coopérative » est installé rue du Nord, en bordure de l'usine des Carmes. Sa fonction première est l'approvisionnement des salariés en denrées alimentaires (viande, vin, légumes, pain, ...) et produits de base (charbon, bois de chauffage, ...), mais les articles se diversifient (mobilier, vêtements, ...) au fil des années et finissent par constituer une gamme complète. Les produits étant vendus à des tarifs moins élevés que chez les commerçants de la ville, la coopérative connaît un rapide succès auprès du personnel et compte 500 adhérents en 1912 (Moulin-Bourret, op. cit.). Elle dispose également d'un restaurant qui sert, selon l'affiche de recrutement de 1912, environ 700 repas par jour, et dont le prix est prélevé, de même que celui des fournitures achetées dans le magasin, directement sur la paie des ouvriers. Puis sa vocation s'étend avec l'ouverture en 1911 d'un local de bains-douches et d'une hôtellerie qui offre aux hommes seuls une chambre meublée pendant les quinze jours qui suivent leur arrivée à l'usine. A la suite d'implantations successives dans différentes cités Michelin, la coopérative emploie près de 250 personnes et comprend, à la fin des années 1930, dix succursales d'épicerie-boucherie, trois magasins d'habillement, ainsi que des lieux de vente séparés pour les chaussures, l'habillement, l'ameublement, la quincaillerie, la vaisselle.

L'entreprise investit également, dans une perspective hygiéniste, le champ de la pratique sportive avec la création en 1911 de l'Association Sportive Michelin<sup>62</sup> (ASM). Dès 1912, les 300 membres de l'association bénéficient de trois hectares d'installations diverses (fig. 12) (stade de rugby, terrain de football, gymnase, boulodrome, salle d'armes, vestiaires, courts de tennis, piste d'athlétisme, piscine<sup>63</sup>) qui permettent la pratique de nombreuses disciplines (rugby, football, course à pied, cyclisme, escrime, tennis, natation ...). Michelin encourage par ailleurs le développement d'amicales et de sociétés réunissant les salariés de l'usine autour de loisirs variés (musique, chant, pêche, chasse, philatélie ...) et construit une salle de spectacles munie de 1 050 places assises. L'objectif de moralisation de la force de travail s'exprime donc dans les œuvres dédiées aux loisirs et à la pratique sportive. Michelin permet alors à ses ouvriers un accès inédit à des biens culturels, à une consommation sociale, tant que ces pratiques collectives restent définies, contrôlées et encadrées par le patron et qu'elles favorisent la lutte contre ce qui est alors considéré comme relevant des vices caractéristiques de la « classe laborieuse » (alcool, tabac, jeu ...): « *Il nous a toujours paru désolant de voir des jeunes gens passer leur dimanche ou leurs heures de liberté à boire, à*

---

<sup>62</sup> Pour se conformer à un règlement de 1922, le club changera de nom, tout en gardant ses initiales, pour devenir l'Association Sportive Montferrandaise.

<sup>63</sup> Construite en 1921, elle est le premier équipement du genre à Clermont-Ferrand.

fumer, à jouer. N'est-il pas fâcheux, d'autre part, que des hommes de 30 ans aient déjà le ventre en œuf, que d'autres, malgré foulard, calotte et cache-nez, s'enrhument au moindre souffle d'air ? Nous avons donc cherché à diriger nos jeunes ouvriers vers des distractions saines et, d'une façon générale, à développer dans le personnel de notre usine le goût et la pratique des exercices physiques<sup>64</sup> ».

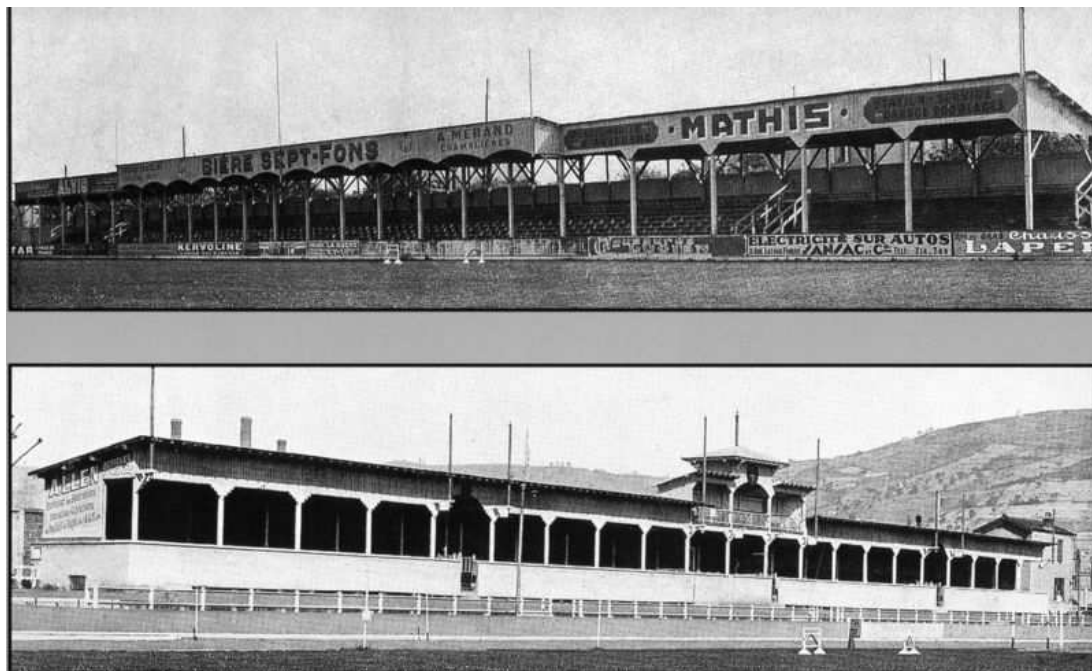


Fig. 12 : Les installations sportives de l'ASM en 1930 (Source : Bonnet, Gazagnes, 2002).

A partir du début des années 1910, la Manufacture Michelin a donc commencé à loger une part de plus en plus significative de son personnel<sup>65</sup>, à une époque où la plupart des autres entreprises françaises se désengageaient de cette charge. Après être devenu le principal acquéreur foncier de la ville, l'entreprise s'affirme comme son plus puissant promoteur immobilier. Avec près de 3 500 logements réalisés sur deux décennies, Michelin apparaît en effet comme l'un des acteurs privés français les plus actifs en matière d'Habitations à Bon Marché : « En 1931, l'entreprise dispose d'environ 1 % du parc national de logements construits dans ces conditions » (Gueslin, 1993, p. 105). Le Puy-de-Dôme vient quant à lui en tête des départements français pour le niveau de l'aide financière<sup>66</sup> accordée par les employeurs aux SHBM, du simple fait du concours de Michelin (Déjardin, op. cit.). Au départ

<sup>64</sup> Brochure « Œuvres sociales de Michelin et Cie », p. 15, 1927 (source : BMIU Clermont-Ferrand).

<sup>65</sup> Pour les salariés résidant toujours dans les campagnes environnantes, la firme a mis en place un service de transports routiers. Les lignes de cars qui vont chercher les travailleurs à leur domicile se sont notamment développées durant l'entre-deux guerres.

<sup>66</sup> Avec une contribution de 92 753 377 francs, le Puy-de-Dôme est loin devant la Meurthe-et-Moselle (42 118 977 francs) et le Nord (22 944 168).

conçu pour la fixation et la fidélisation de la force de travail, le logement devient progressivement un produit d'appel pour la main-d'œuvre potentielle, au fur et à mesure que ce bien devient plus rare et cher, et constitue en outre un champ d'expérimentation de la méthode Taylor entre 1920 et 1925. Avec ses prolongements collectifs (coopérative d'approvisionnement, équipements sportifs et sociétés de loisirs), il forme une pièce essentielle du système paternaliste d'inspiration leplaysienne mis en place par l'entreprise dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.

#### 1.3.4) La protection et la reproduction de la main-d'œuvre.

Fortement inspiré par la théorie leplaysienne pour les institutions relevant de l'économie domestique (logement, coopératives), Edouard Michelin l'est également par la doctrine hygiéniste et accorde une protection à ses salariés dans les épreuves qui peuvent les toucher. La tradition de charité chrétienne qui anime le patron conduit celui-ci à dispenser des secours qui sont bientôt pris en charge par l'entreprise, et réunis dans son bilan sous le titre « Œuvres de bienfaisance ». Les premières mesures adoptées en ce sens visent à assurer la sécurité de la main-d'œuvre contre la maladie et les accidents qui peuvent survenir à l'usine. L'institutionnalisation d'une aide qui n'est, dans les premières années d'existence de la firme, que prodiguée individuellement, débute par la création en 1901 d'un poste de secours aux Carmes pour accorder aux ouvriers et à leurs familles, selon leur ancienneté, des soins médicaux.

Cette préoccupation patronale pour l'assistance est d'autant plus vive que les accidents sont fréquents dans une usine chimique, particulièrement quand la main-d'œuvre de cette dernière n'est ni rompue au travail industriel, ni jugée par le patron apte à se prendre en charge elle-même : « *L'ouvrier se soigne en général fort mal [...] Il a peu de notions d'hygiène*<sup>67</sup> ». En cas d'absence pour cause d'accident, le salarié reçoit donc une somme d'argent compensatoire. Au départ subordonnée<sup>68</sup> à une présence minimum de trois ans dans l'entreprise (et de six ans pour que la famille de l'ouvrier en bénéficie également), l'attribution de cette aide médicale et financière est progressivement élargie : « *Le service médical sera crû et à l'avenir pour eux-mêmes aux employés et ouvriers des deux sexes ayant deux ans de présence (au lieu de trois comme actuellement) et le service pour les familles à*

---

<sup>67</sup> « Une dépense qui paie : un service médical », Michelin et Cie, *Prosperité*, n°3, Octobre-Novembre-Décembre 1928, p. 3.

<sup>68</sup> Les salariés ne remplissant pas les conditions d'ancienneté obligatoires peuvent recevoir des secours extraordinaires.



ceux ayant quatre ans de présence (au lieu de six comme actuellement). En outre, lorsqu'un chef de famille, homme ou femme, ayant deux ans de présence, sera malade, il touchera outre l'indemnité journalière personnelle (de un franc), en supplément, dix centimes par jour et par enfant au-dessous de seize ans<sup>69</sup> ». Elle concerne ainsi, en 1906, près de la moitié du personnel (Dumond, 2002). Si cette extension témoigne de la stabilisation du groupe professionnel, la politique d'intégration par les soins est aussi un argument pour le recrutement des futurs salariés. En effet, un nouvel assouplissement des conditions d'obtention des services de secours est mentionné dans l'affiche de 1912<sup>70</sup>. Michelin poursuit ensuite l'élaboration de son service médical, au sens global du terme, avec la création d'un dispensaire antituberculeux en 1921, suivie de celle d'un sanatorium en 1926, date à laquelle l'entreprise décide également de construire sa propre clinique<sup>71</sup>, pourvue de 65 chambres en chirurgie et de 15 en maternité, et située dans le quartier des Neufs-Soleils, au Sud-est de Clermont-Ferrand. En plus de l'infirmerie et du cabinet de médecin existants aux Carmes, elle dote les nouvelles usines d'Estaing et de Cataroux d'infirmeries annexes, offre des soins à domicile assurés par un corps d'infirmières diplômées et équipe en 1927 ses deux plus grandes cités (Lachaux et La Plaine) d'un poste médical proposant des consultations gratuites trois fois par semaine. L'entreprise incite aussi, selon les pathologies identifiées (fatigue chronique, prédisposition à la tuberculose, déficience mentale, aliénation ...) et toujours en fonction de différents critères d'admissibilité, le placement des enfants en colonie de vacances, dans des écoles de plein air, des préventoriuns (fig. 13), ou au sein d'établissements marins. Enfin, la firme se charge, sur demande, du transport des malades dans sa clinique, de la désinfection des logements après un décès et peut donner une participation aux frais d'obsèques. L'ensemble de ces avantages est accordé après un certain nombre de mois ou d'années passées à l'usine, l'ancienneté requise diminuant progressivement.

---

<sup>69</sup> Consigne de l'usine n°909, le 12 Juillet 1905 (source : citée par L. Dumond, op. cit., p.99).

<sup>70</sup> Affiche de recrutement de 1912 (source : archives Michelin). Le document signale également, sous le titre « renseignements, affaires », l'existence d'un service de consultation juridique créé en 1901 et qui apporte une aide aux ouvriers pour résoudre leurs affaires personnelles.

<sup>71</sup> L'entreprise dispose déjà d'une clinique sommaire en bordure du site des Carmes, qui comprend un service dentaire.



Fig. 13 : Le sanatorium de Chanat en 1930 (Source : Bonnet, Gazagnes, 2002).

Le conflit mondial de 1914-18 va également constituer un contexte propice au renforcement de la protection sociale mise en place par l'entreprise depuis le début du siècle, cette fois-ci plus spécifiquement en faveur des familles des mobilisés. Dans une brochure intitulée « *Michelin pendant la guerre 1914-1917*<sup>72</sup> », la firme détaille les actions qu'elle a instituées à destination de son personnel. Dès l'annonce de la mobilisation d'une partie de ses effectifs, Michelin crée une allocation d'un montant de deux francs par jour pour la femme du soldat, au cas où elle n'ait pas pu être embauchée<sup>73</sup> à l'usine en remplacement de son mari, et de un franc par jour pour chacun de ses enfants. L'entreprise indique que les allocations qu'elle attribue sont « *sensiblement plus fortes que celles que donne l'Etat*<sup>74</sup> », ce que confirme A. Moulin-Bourret : « *c'était nettement plus que l'aide aux familles de mobilisés prévue par le décret du 3 Août 1914 qui attribuait 1,25 francs à l'épouse et 0,50 francs par enfant* » (1997, p. 182). Michelin évalue alors les versements effectués à ce titre à plus de 5 millions de francs au 1<sup>er</sup> Février 1916. Puis, en réaction là encore aux efforts de l'Etat qui sont jugés insuffisants, l'entreprise verse à partir du 17 Février 1915 une pension aux veuves et orphelins de guerre, allant de 400 à 950 francs en fonction du nombre d'enfants à charge. Enfin, durant le mois d'Avril de la même année, Michelin adresse à la Caisse départementale des veuves et orphelins de guerre un don de 100 000 francs. Mais l'opération la plus spectaculaire de l'entreprise pendant le conflit mondial reste l'installation, en Septembre 1914, d'un hôpital

<sup>72</sup> Michelin et Cie, *Michelin pendant la guerre 1914-1917*, 40 p., 1917 (source : BMIU Clermont-Ferrand).

<sup>73</sup> Si la femme travaillait chez Michelin, l'allocation qu'elle percevait s'élevait à 1fr50 par jour et 1 franc par enfant.

<sup>74</sup> Michelin et Cie, *Michelin pendant la guerre 1914-1917*, p. 33.

temporaire pour accueillir les blessés de guerre. Installé dans un bâtiment<sup>75</sup> initialement dévolu au stockage des pneumatiques situé dans l'usine d'Estaing (fig. 14), l'hôpital « 101 » est prêt à fonctionner le 22 Septembre, notamment grâce à la contribution du personnel non mobilisé.



Fig. 14 : L'entrepôt de pneumatiques avant sa transformation en hôpital de guerre  
(source : archives Michelin).

L'hôpital a une capacité d'accueil de 320 lits et dispose d'un équipement de soins composé de salles d'opération, d'une pharmacie, de chambres d'isolement, d'un magasin de linge et d'habillement, d'un service radiographique, d'installations héliothérapeutiques. Le coût total de la structure s'élève, selon les estimations réalisées par l'entreprise, à 1 327 776 francs. Elle a permis l'hospitalisation de 2 914 blessés au 1<sup>er</sup> Juillet 1917. En évoquant le déficit d'équipement qui caractérise les autres hôpitaux de la ville, notamment en termes de matériel radiographique, la brochure entend démontrer l'efficacité des méthodes mises en œuvre par l'entreprise, notamment à travers les illustrations qu'elle communique pour faire la « publicité » de ses équipements (fig. 15). L'hôpital temporaire « 101 », modèle de modernité, doit ainsi exprimer la supériorité de l'initiative privée en période troublée.

---

<sup>75</sup> Le choix s'est porté sur ce bâtiment car il offrait plusieurs commodités : présence d'ascenseurs aisément accessibles, vastes surfaces bien aérées.



Fig. 15 : L'hôpital temporaire après transformation de l'entrepôt de pneumatiques  
(source : archives Michelin).

En dehors de ces circonstances exceptionnelles, le domaine de prédilection de l'entreprise au sein de son vaste système d'œuvres sociales est celui de la natalité. Le soutien aux familles nombreuses promu par la firme fait écho aux conceptions de Le Play qui considère que favoriser ces familles constitue un facteur de stabilité du père dans l'usine. André Michelin, le frère d'Edouard, est depuis 1913 un « membre bienfaiteur »<sup>76</sup> de l'Alliance nationale pour l'accroissement de la population française, association créée en 1896 par le docteur Bertillon et animée par des catholiques militants pour porter un « *débat où la dépopulation est examinée du double point de vue démographique et moral* » (De Luca, 2005, p. 11). La femme d'Edouard, Thérèse Michelin, a pour sa part pris en 1902 la direction de la « Goutte de Lait », branche locale d'une organisation nationale fondée par le docteur Bousquet<sup>77</sup> dans le but de lutter contre la mortalité infantile grâce à la distribution de lait stérilisé. Dès les années qui précèdent la Grande Guerre, Michelin offre à ses salariés une prime de 30 francs à la

---

<sup>76</sup> En 1922, André fonde le prix Michelin pour la natalité, qui récompense l'auteur du meilleur essai sur la dépopulation française.

<sup>77</sup> Qui est, selon A. Moulin-Bourret (1997), un parent de la famille Michelin officiant également comme médecin de l'entreprise.

naissance de chaque enfant, montant qui s'élève à 90 francs si la mère travaille à l'usine depuis plus de neuf mois.

Le 22 Mai 1916, l'entreprise institue un système d'allocations familiales dont peuvent bénéficier les salariés ayant plus de deux ans de présence. Fruit d'une combinaison entre l'idéologie paternaliste et le devoir de défense de la nation, il constitue une étape cruciale dans le développement des œuvres sociales de la firme et s'inscrit dans un mouvement national d'encouragement à la repopulation : « *Des poupons, des nourrissons ! telle est la formule qui succèdera forcément à la devise guerrière : des canons, des munitions !*<sup>78</sup> ». Le système, assez sophistiqué, fonctionne de la manière suivante : une somme mensuelle, équivalente à vingt francs pendant la première année, puis à 10 francs durant la seconde, est versée pour la naissance du deuxième enfant. S'agissant d'un dispositif ayant l'ambition de susciter la création de familles nombreuses, il devient plus avantageux, bien que dégressif, à partir du troisième enfant. Michelin met également en place un système de rentes pour les orphelins. En cas de mort du chef de famille, les enfants de celui-ci touchent une certaine somme annuelle jusqu'à leur seizième année. La politique nataliste se développe ensuite avec l'attribution aux familles nombreuses d'un accès prioritaire aux logements de la SHBM Michelin, ainsi que d'un loyer réduit. La maternité des Neufs-Soleils, évoquée plus haut, représente aussi à l'époque une aide sociale considérable. L'entreprise tire d'ailleurs de l'orgueil du caractère précurseur des actions qu'elle a mené en faveur de la natalité et de l'aide aux familles (fig. 16) : « *La Maison Michelin et Cie a été la première à créer des primes aux familles nombreuses et aux veuves. Elle en est très fière. Car il est juste d'aider les familles qui ont beaucoup d'enfants, et aussi les veuves. C'est un devoir. Ce devoir est d'autant plus impérieux que la France se dépeuple. Il faut soutenir et honorer les familles nombreuses*<sup>79</sup> ».

---

<sup>78</sup> Michelin et Cie, *Michelin pendant la guerre 1914-1917*, p. 34, 1917 (source : BMIU Clermont-Ferrand).

<sup>79</sup> Michelin et Cie, *Allocations et rentes pour familles nombreuses : indemnités de chômage aux femmes en couches, primes de naissance, primes d'allaitement*, p.3, 1923 (source : BMIU Clermont-Ferrand).



Fig. 16 : Affiche de Michelin en faveur de la natalité (source : archives Michelin).

Même si l'Etat ne généralisera les allocations familiales qu'en 1932, diverses initiatives antérieures (Hatzfeld, 1971) permettent de remettre en cause cette affirmation cependant Michelin, comme d'autres entreprises paternalistes avant elle, devance les actions de l'Etat pour un certain nombre d'institutions de prévoyance (maladie, épargne, retraite). Cet investissement dans le domaine de la protection sociale pose alors la question du rapport de l'entreprise à un pouvoir central qu'elle semble vouloir contourner en mettant en place son propre système d'encadrement de la force de travail : Alors qu'on assiste à la genèse de l'Etat-Providence sous la III<sup>ème</sup> République, les mesures législatives nationales de

normalisation de l'action sociale, de l'organisation du travail et de la production qui sont décrétées dans la première décennie du XX<sup>ème</sup> siècle<sup>80</sup> rencontrent des initiatives privées similaires et mises en place antérieurement : « *Ce que le patronage industriel cherche à faire, c'est à s'intercaler entre l'Etat et la Société civile constituée de nouveaux jeunes citoyens inexpérimentés mais vindicatifs pour reprendre une initiative que les industriels sentent menacée par le droit d'un côté, et de l'autre par les organisations ouvrières. Le patronage apparaît dès lors tout autant comme une tentative d'assagissement, voire d'assujettissement, des classes ouvrières en coupant l'herbe sous le pied des pouvoirs publics avec une aura symbolique en plus, que comme une façon de prévenir les dangers du paupérisme et de l'antagonisme qu'il engendre* » (Frey, 1995, p. 63). Il existe donc une concurrence entre les politiques sociales de la République, qui instituent un droit commun mais relèvent encore d'un contexte d'« Etat incomplet » (Murard, Zylberman, 1996), et les stratégies paternalistes qui s'opposent à l'intervention des pouvoirs publics et veulent conserver leurs prérogatives en matière de contrôle et de gestion du social (Ewald, 1986)..

Michelin s'évertue ensuite à démontrer publiquement les résultats positifs de sa politique nataliste. En 1929, la firme édite ainsi une brochure<sup>81</sup> en vue de prouver l'efficacité de ses primes familiales. En comparant le nombre de naissances survenues dans les familles « Michelin » et dans les autres familles de Clermont-Ferrand elle avance que la proportion de nouveaux nés a été, en 1924, près de trois fois supérieure chez les familles « Michelin ». L'entreprise ne s'arrête pas là dans les comparaisons, avançant ensuite que si les familles du fabricant de pneumatiques formaient un « Etat Michelin », alors ce dernier serait l'un des plus fertiles d'Europe, juste derrière la Pologne et loin devant la France. On retrouve ici, avec l'utilisation du terme « Etat Michelin » dans la brochure communiquée par la firme, la volonté de distinguer le « monde Michelin » du reste de la société urbaine locale, en démontrant l'efficacité supérieure des initiatives privées par rapport à celles entreprises par la puissance publique, l'expression « Etat Michelin » renvoyant également à une idéologie libérale qui proscrit toute intervention étatique dans le système de relations entre le patron et ses salariés. La politique nataliste comprend enfin une série de mesures et d'équipements dont le but est d'accompagner la jeune mère : nécessaire d'accouchement, prime d'allaitement, crèche et

---

<sup>80</sup> Loi sur les accidents du travail (1898), loi sur l'assistance obligatoire (1905), repos hebdomadaire obligatoire de 24 heures (1906), loi sur les retraites ouvrières (1910) ...

<sup>81</sup> « Une expérience de natalité », Michelin et Cie, *Prospérité*, n°4, 15 p., Janvier-Février-Mars 1929.

visites à domicile où sont dispensées les règles d'alimentation et d'hygiène du nourrisson<sup>82</sup>. Au début des années 1920, le système de protection sociale de l'entreprise semble ainsi achevé. Sa nature a évolué d'un objectif d'amélioration de la productivité par la protection sanitaire de la main-d'œuvre vers une prise en charge à vocation universelle qui traduit la volonté de produire sa propre force de travail.

### 1.3.5) L'éducation de la relève ouvrière.

Après avoir encouragé ses salariés à la natalité, Michelin prend en main l'éducation religieuse intellectuelle, technique, domestique et physique des enfants de son personnel, appelés à prendre la succession de leurs parents. Le système éducatif de l'entreprise est inauguré en 1912, avec l'ouverture d'un ouvroir et d'un patronage, tous les deux situés à proximité de l'usine des Carmes. Ces institutions, placées sous la responsabilité de Thérèse Michelin, fervente catholique, manifestent la forte imprégnation religieuse qui caractérise l'origine des œuvres éducatives, en lien avec les préceptes du catholicisme social leplaysien. Le patronage a pour objectif le redressement moral des 150 fillettes qu'il reçoit, tandis que l'ouvroir accueille des jeunes filles pour les initier à leurs futures tâches de ménagères, les filles apparaissant alors comme un élément prioritaire du système éducatif de la firme. Les deux établissements vont constituer une préfiguration pour la création de véritables écoles Michelin, au sein desquelles la finalité morale reste toutefois très vive. En 1916, trois classes de filles sont ainsi ouvertes dans les locaux du patronage, et quatre ans plus tard, en Janvier 1920, l'entreprise fonde une première école de garçons qui compte cinq classes. Dénommées « école de filles de la rue du Nord » et « école de garçons<sup>83</sup> de l'avenue Charras » en fonction de leur localisation, elles correspondent aux niveaux maternel et primaire. Le système éducatif se développe ensuite avec l'implantation progressive d'écoles (fig. 17) dans la plupart des cités Michelin. L'entreprise dispose ainsi de 17 écoles en 1927, pour un total de 173 personnes employées. Ce chiffre augmente ultérieurement pour atteindre, en 1940, 21 écoles fonctionnant en externat et scolarisant 4 700 élèves (Spinazze, 1985).

La pratique religieuse est très présente au sein des écoles de l'entreprise, et les élèves sont tenus à faire la prière en classe. Il existe également, à partir de 1926, deux internats situés dans des villages proches de Clermont, qui pourvoient à l'hébergement de 130 enfants

---

<sup>82</sup> S'apercevant probablement que certaines mères ne peuvent ou ne veulent se rendre à la crèche de l'entreprise, Michelin publie une brochure intitulée « Comment alimenter vos bébés » (Michelin et Cie, *Prospérité*, n°27, 34 p., Janvier-Février-Mars 1937.

<sup>83</sup> Le principe de non-mixité des écoles ne sera jamais remis en cause.



considérés comme des « cas sociaux ». L'organisation du système éducatif de la firme est, pour les degrés maternel et primaire, basée sur une centralisation et une uniformité des méthodes employées<sup>84</sup>, l'emploi du temps et le contenu des enseignements étant d'ailleurs communs à l'ensemble des écoles de l'entreprise. Les instituteurs, quant à eux, sont obligatoirement de confession catholique<sup>85</sup>, particularité qui exprime, tout comme l'importance accordée à l'enseignement religieux<sup>86</sup>, la méfiance de la famille Michelin vis-à-vis du système scolaire laïque et public. Leur rôle est alors essentiel, puisqu'ils sont chargés de diffuser et d'inculquer aux enfants des salariés un ensemble de valeurs morales, et culturelles propres à ce que C. Védrine nomme « l'esprit Michelin » : « *rigueur, discrétion, ponctualité, performance, réputation, épargne sont ainsi les valeurs principales transmises par les enseignants aux élèves des écoles Michelin* » (2006, p. 260). Enfin, le contrôle du travail est une préoccupation constante qui vise à créer une émulation parmi les élèves, d'autant que le système éducatif Michelin entretient une perspective méritocratique d'ascension sociale par l'aptitude scolaire, et procéderait en ce sens d'une authentique « *utopie éducative* » (Gueslin, 1993, p. 113).

---

<sup>84</sup> Uniformité dont on retrouverait les effets dans l'homogénéité des compétences acquises. On a ainsi pu parler d'une « écriture Michelin ».

<sup>85</sup> Il faut pourtant préciser que les écoles Michelin ne sont pas confessionnelles.

<sup>86</sup> Une note d'instruction religieuse est intégrée dans la moyenne de français, et la messe dominicale est sujette à une interrogation en classe le lundi matin.



Fig. 17 : Une école Michelin (source : archives Michelin).

Puis, l'extension de la nature de la formation offerte entraîne une complexification du système scolaire. L'école de l'avenue de Charras accueille des fils d'ouvriers âgés de douze ou treize ans qui y préparent le certificat d'études, avant d'y passer une année en préapprentissage. Les meilleurs d'entre eux intègrent ensuite selon des critères sélectifs (nombre de places limité<sup>87</sup>, admission sur concours) l'école d'apprentissage, installée dans l'aile d'un couvent et surnommée « La Mission » (fig. 18). Créée en 1921, elle constitue en quelque sorte une antichambre de l'usine. En effet, les candidats y reçoivent, durant une période de un à trois ans, un enseignement adapté à des métiers qu'on retrouve couramment dans l'entreprise : ajusteurs, tourneurs, dessinateurs, électriciens ... L'institution a donc pour but de former de « bons ouvriers », après que l'école de garçons ait pu être le lieu d'un premier repérage de la future main-d'œuvre.

---

<sup>87</sup> Bardoux (1926) indique que 56 élèves ont pu suivre ce cours en 1924-25.



Fig. 18 : L'apprentissage professionnel à « La Mission » (sources : archives Michelin).

Tandis que la formation des effectifs masculins est uniquement dirigée vers l'acquisition de compétences professionnelles, les enseignements dispensés aux filles, sans être totalement exempts d'apprentissage technique (cours spécial de sténodactylo), insistent plus particulièrement sur leur futur rôle social et familial : école ménagère, cours de coupe et de mode, cours aux mamans. L'école de la rue du Nord apprend ainsi à ses élèves à devenir de « bonnes épouses », de « bonnes mères » et de « bonnes maîtresses de maison ». Le système éducatif tend alors à s'introduire dans la sphère domestique de sa main-d'œuvre pour prendre un caractère « maternaliste » (Letablier, 2009). Le dernier trait dominant de l'enseignement prôné par l'entreprise se situe dans sa préoccupation pour l'hygiène corporelle et l'éducation physique. Les établissements scolaires contiennent une surveillance médicale et une douche hebdomadaire obligatoire. Les activités sportives, et en premier lieu la natation, y tiennent une place majeure autant pour leur rôle physique que moral, en lien avec les théories hygiénistes :

« *L'Education Physique est le seul moyen d'obtenir chez l'enfant un développement normal, de maintenir l'équilibre de tout son organisme. Elle peut nous préparer une génération solide, bien armée contre la maladie, bien préparée pour lutter contre les difficultés de la vie. Donner aux enfants qui, plus tard, seront des travailleurs, le goût de l'activité physique, de la vie au grand air, de la propreté, des règles d'hygiène, c'est leur fournir le moyen, devenus hommes, de vivre sainement et d'utiliser leurs loisirs pour le plus grand bien de leur santé physique que morale*<sup>88</sup> ». L'Association Sportive Montferrandaise prolonge ces pratiques en y élevant le degré de compétition.

Presque immédiatement après la fin de la prise en charge du nourrisson, soit dès l'âge de deux ans, le système éducatif Michelin assure la scolarisation complète des enfants du personnel de l'entreprise, à des fins de formation professionnelle et d'instruction sociale. Il n'apparaît d'ailleurs pas évident de déterminer quelle proportion de fils et filles d'ouvriers a pu s'y soustraire : le personnel a certes toujours été libre d'inscrire ses enfants dans les écoles patronales mais l'investissement colossal de l'entreprise, la proximité et la complète gratuité<sup>89</sup> des établissements ont constitué de puissants facteurs d'attraction. Un socle commun de valeurs morales était alors d'abord dispensé, avant que les parcours d'éducation ne se distinguent selon le sexe des élèves et leur future fonction familiale, et sociale au sein du processus de production. Les différents degrés d'enseignement accompagnaient la croissance des enfants dont on attendait qu'ils deviennent des « *petits travailleurs infatigables* » (Murard, Zylberman, 1976). Cette relève ouvrière, véritable main-d'œuvre héréditaire, avait donc acquis toutes les compétences nécessaires à son intégration réussie dans le monde industriel.

### 1.3.6) L'esprit du capitalisme selon Michelin : un cadre de pensée structurant au service de la production.

L'imposant système social mis en place par Michelin s'est donc inspiré des théories de Le Play, mais également d'expériences patronales similaires, menées dans la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. L'entreprise auvergnate apparaît alors comme l'un des derniers représentants français du paternalisme. Après avoir reproduit des initiatives antérieures en matière d'œuvres sociales, Michelin se montre par la suite novateur, voire précurseur d'un système dénommé

---

<sup>88</sup> « Une expérience d'éducation physique », *Prosperité*, Michelin et Cie, n° 12, p. 3, Avril-Mai-Juin 1932.

<sup>89</sup> Contrairement à l'école publique, les fournitures scolaires étaient payées par l'entreprise.

« capitalisme de la protection sociale<sup>90</sup> ». Comme a pu le souligner G. Ribeill (1989), le système social Michelin s'est constitué progressivement en fonction d'un contexte général évolutif, et a connu plusieurs phases successives de développement. Une lecture chronologique de celui-ci permet de révéler « *son historicité, avec sa structure stratifiée, proprement sédimentaire* » (Ribeill, op. cit., p. 2).

Dans les vingt premières années d'existence de la firme, les actions déployées (primes, participation, « Goutte de Lait », postes médicaux dans les usines) traduisent un effort de recrutement et d'intégration d'une main-d'œuvre rurale, et associent la création d'un sursalaire à des mesures relevant de la philanthropie. Si Edouard Michelin ne se présente jamais en ayant directement recours à l'image paternelle, il s'avère que le patron est « *appréhendé comme un père par une partie au moins de sa main-d'œuvre* » (Dumond, 2002, p. 90). Ce type de rapport à la main-d'œuvre perdure tant que l'entreprise ne compte que peu de salariés, particulièrement durant la période où Edouard Michelin se charge lui-même de l'embauche des postulants. Les principales valeurs prônées par le catholicisme social et le patronage industriel s'incarnent à travers les missions de protection, d'affection et de responsabilité qui sont assumées chef d'entreprise. Elles constituent un relais aux devoirs d'encadrement moral et à la pratique d'une charité chrétienne courante chez un patronat empreint de religiosité, la famille Michelin étant très pratiquante : « *les rites de la religion catholique, ses fêtes symboliques comme l'arbre de Noël s'intègrent dans le système social Michelin* » (Gueslin, 1993, p. 82).

Après la foi dans un progrès économique et social, la foi religieuse détient donc une influence essentielle dans la culture Michelin. M. Verret (1996) a déjà noté les similitudes et les affinités entre les pratiques culturelles ouvrières et celles de la culture catholique de masse, et il existe bien un lien fort entre la place qu'occupe la religion au sein du système de valeurs prôné par Michelin et une réalité culturelle de l'Auvergne du début du XX<sup>ème</sup> siècle. Les premiers salariés de la Manufacture proviennent en effet majoritairement des campagnes environnantes de Clermont-Ferrand, qui sont des zones de forte pratique religieuse, tout comme celles, plus éloignées, de la Haute-Loire, où la firme a notamment recruté nombre de ses futurs enseignants. L'autorité patronale est alors d'autant plus rassurante dès qu'elle se construit sur des principes chrétiens, renvoyant par là à l'autorité ecclésiastique du curé du village. Les rapports paternalistes promus par Michelin sont en effet plus facilement acceptés par la main-d'œuvre car ils rappellent la hiérarchie morale traditionnelle du monde rural. La

---

<sup>90</sup> Le Welfare Capitalism est une conception qui s'est développée aux Etats-Unis durant les années 1920, notamment à partir de l'exemple de la firme Endicott-Johnson (voir Zahavi, 1983).

direction de la firme ménage ainsi dans un premier temps les attaches rurales de ses ouvriers-paysans, travailleurs dont on redoute le manque de fidélité et de discipline mais dont on loue l'efficacité et la robustesse. Michelin a préservé les structures sociales traditionnelles par une série de mesures telles que le recrutement familial, la pratique du parrainage, l'encouragement à la natalité et à l'unité de la cellule familiale ou encore la reproduction de la main-d'œuvre à travers la formation professionnelle<sup>91</sup> des générations suivantes de travailleurs. Le réseau de cars mis en place par Michelin, qui sillonne les villages de la campagne auvergnate, permet aux salariés de garder, au moins durant un certain temps, leur autonomie paysanne, et de concilier leur nouvel emploi industriel et leur attache à la petite exploitation agricole et à la liberté qu'elle représente. Il y a donc une incorporation des habitus ruraux de la force de travail dans la culture d'entreprise qui reprend des traits caractéristiques de la culture locale, notamment paysanne, pour les fondre dans l'univers industriel afin de faciliter l'adaptation progressive de la main-d'œuvre à un nouveau cadre identitaire.

Le catholicisme est ensuite mobilisé pour exalter la famille Michelin à travers l'implication de ses différents membres dans la direction de l'entreprise et dans les œuvres sociales qu'elle met en place, ainsi que pour l'élever en modèle pour le foyer ouvrier : « *Outre cette vision paternelle, ce souci d'être aimé des ouvriers parce qu'on est un patron juste, qui sait récompenser comme sanctionner, se juxtapose une conception très moralisatrice de ce que doit être le personnel Michelin. L'idéal-type du ménage ouvrier, c'est la famille chrétienne* » (Gueslin, op. cit., p. 116). La métaphore de l'organisation familiale est étendue à l'ensemble du fonctionnement de l'usine dans le but de fonder une communauté harmonieuse de travail soudée autour de son patron. L'entreprise privilégie une verticalité dans les liens qui unissent ce dernier à ses ouvriers, ceux-ci étant considérés, comme des enfants dont on attend discipline et obéissance, respect et dévouement. Edouard Michelin, apparaît comme un patron exemplaire, personnifiant les vertus cardinales du système social de la firme.

Dans les notes qu'il adresse au personnel des usines, Edouard Michelin fait part de sa conception de l'autorité, qui repose sur une forte organisation hiérarchique et entraîne la coexistence de récompenses et de sanctions : « *On ne fait pas de discipline sans punitions. Exemple : quand nous sommes arrivés à l'usine, notre premier acte, dans la première demi-heure, a été de renvoyer trois employés et d'en augmenter deux. Suppression des mauvais,*

---

<sup>91</sup> La culture scolaire adoptée par le système éducatif Michelin est d'ailleurs plus proche de la culture ouvrière que celle promue par l'École publique, qui s'articule autour de la connaissance théorique et de la pratique de l'écrit.

*encouragement des bons, sont la base de tout commandement*<sup>92</sup> ». Toutefois, il exprime aussi une volonté de favoriser la pédagogie et d'entretenir une proximité avec les travailleurs, en tant que conditions préalables à l'exercice de la souveraineté : « *Comme j'ignorais complètement la fabrication du caoutchouc, j'étais absolument l'inférieur de mes ouvriers. La première nécessité était que j'apprenne mon métier. Je ne pouvais l'apprendre qu'en interrogeant les ouvriers. Il me parut évident qu'il était impossible de les interroger avec un ton d'autorité [...] En pratique, je conduisais mes interrogatoires sur le ton de la conversation amicale [...] et de l'égalité [...] Après quoi, il fallait que je donne un ordre*<sup>93</sup> ». Le principe de solidarité s'applique donc en priorité aux relations entre le chef d'industrie et ses salariés, afin de favoriser la « *réduction symbolique de la distance sociale séparant la famille Michelin de son personnel* » (Védrine, op. cit., p. 85), tandis que les rapports entre travailleurs sont eux caractérisés par une recherche de l'émulation.

La floraison de nouvelles œuvres sociales durant la période 1909-1918 marquent l'extension du paternalisme Michelin vers des domaines jusqu'alors inexploités. La création d'œuvres dédiées au logement, à l'alimentation, aux loisirs, à l'éducation religieuse indique une intention plus affirmée de prendre en charge la vie des salariés. Les cités de l'entreprise, ses coopératives d'approvisionnement et ses installations sportives, ainsi que la préfiguration d'un système éducatif complet correspondent à la formation d'un ordre sanitaire et moral qui vise simultanément à retenir la main-d'œuvre présente et à préparer la future génération de travailleurs, dans une perspective de production et de reproduction sociale de la force de travail. Les avantages concédés à cette dernière et la diffusion des valeurs propres au patronage leplaysien ont pour fonction de faciliter son acclimatation au monde industriel et de promouvoir sa stabilité. Le développement du paternalisme se poursuit au lendemain de la Grande Guerre et constitue, dès le début des années 1920, un ensemble cohérent qui touche à l'ensemble des secteurs de l'existence ouvrière. La politique sociale de l'entreprise, qui a exigé de lourds investissements, particulièrement pour le logement, prend alors un caractère systématique et permet un contrôle efficace des ouvriers en dehors de leur temps de travail. L'achèvement du système social, par l'accumulation des réalisations des uns sur les autres, suscite à son apogée un large mouvement de critique, bien résumé sous la plume de J. Lavaud (1932, p. 482) : « *Ainsi se ferme le cercle qui, depuis sa naissance dans une crèche Michelin, jusqu'à sa mort après laquelle on le mènera au cimetière dans un fourgon monté sur pneus*

---

<sup>92</sup> « Discipline et bonne volonté », note d'Edouard Michelin n°3, 18 Septembre 1925, p. 1 (source : A.D.P.D 109 J 14).

<sup>93</sup> Doc. cit., p. 2.

*Michelin, accaparant son travail et ses loisirs, tient enfermé le serf de cette nouvelle puissance féodale* ». Si le paternalisme de l'entreprise auvergnate a bien produit, selon les témoignages de certains salariés et des représentants syndicaux, une atmosphère étouffante et entraîné une infantilisation de son personnel, il n'apparaît pas réductible à sa supposée forme de « *microcosme d'Etat totalitaire* » (Miquel, 1962, p.38).

Edouard Michelin s'est pourtant plusieurs fois défendu de vouloir exercer un contrôle absolu sur sa main-d'œuvre : « *Nous pensons, en effet, que l'ouvrier, une fois sorti de l'usine, est absolument libre. Nous n'avons plus aucun droit sur lui, aucune autorité. Or si il y a un endroit où cette liberté doit être respectée et doit être entière, c'est bien sa maison, son chez lui*<sup>94</sup> », un « chez lui » toutefois construit, implanté et accordé en fonction du bon vouloir patronal. En permettant à une main-d'œuvre d'origine essentiellement rurale d'obtenir un confort d'existence inconcevable à cette époque, la direction de l'entreprise est parvenue à imposer un mode de vie urbain et industriel à ses ouvriers en fonction de ses propres intérêts, qui étaient notamment de contraindre les habitudes paysannes de ses premiers salariés. La question du gouvernement de la force de travail, l'impératif de « *stabiliser, fixer, lier à l'entreprise et finalement inféoder son personnel* » (Ewald, 1986, p. 119) amène la firme à recruter, fidéliser, protéger, discipliner, former, reproduire et acculturer une main-d'œuvre étrangère à l'industrie en vue de poursuivre sa croissance. Le phénomène d'acculturation des travailleurs à un cadre de pensée qui reste largement défini par le patron, la promotion d'un système d'identification commun à des groupes sociaux pourtant hétérogènes sont rendus possibles par la garantie offerte aux salariés d'une stabilité de l'emploi, puis d'une série d'avantages sociaux dont bénéficient les esprits conformes à la volonté patronale.

La politique sociale de Michelin se situerait donc entre un idéal de société pacifiée selon des convictions philosophiques et religieuses, au sein de laquelle les antagonismes de classe seraient gommés, et une nécessité économique. On retrouve ici l'idéal leplaysien d'une communauté de destin liant l'ouvrier à son patron. L'identité culturelle de la région clermontoise semble alors être un point de rencontre et d'équilibre avec les valeurs diffusées par l'entreprise qui démontre progressivement « *sa capacité à créer, en dépit de contradictions sociales profondes, une culture commune* » (Daviet, 2005, p. 9). A travers Edouard Michelin, l'ensemble des salariés intègre des valeurs culturelles dont la finalité première est de favoriser l'engagement et la fidélité de la main-d'œuvre. La réussite du système de valeurs promu par Michelin a donc bien été favorisée par l'incorporation d'une

---

<sup>94</sup> Brochure « Œuvres sociales de Michelin et Cie », p.13, 1927 (source : BMIU Clermont-Ferrand).



culture locale préexistante parmi une main-d'œuvre qui garde encore dans les années 1930 « *les traits particuliers d'une mentalité rurale* » (Gueslin, 1993, p. 121). On peut alors avancer que l'entreprise a intégré les traits culturels dominants de son milieu d'ancrage dans sa réflexion avant d'adapter celui-ci au contexte de l'industrie et à ses impératifs de productivité, la rencontre culturelle entre patrons et salariés ainsi réalisée ayant pour conséquence d'estomper les différences de statuts et de préserver la paix sociale au sein du « monde Michelin ».

Le projet idéologique de Michelin se caractérise également par une volonté de démontrer la supériorité de l'initiative privée et d'éviter l'ingérence d'un Etat-Providence en gestation, dont l'intervention sur les accidents du travail à travers la loi du 9 Avril 1848 est d'ailleurs jugée inefficace et génératrice de dysfonctionnements : « *Nous croyons avoir montré que la loi sur les accidents du travail peut être une occasion de fraude et une perte vive pour le pays si on l'applique comme une formalité règlementaire*<sup>95</sup> », mais aussi de faire échec aux idées collectivistes, bien qu'à Clermont-Ferrand, le paternalisme naisse en dehors de toute menace socialiste. Mais le système d'œuvres sociales promu par Michelin dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle semble avant tout avoir été considéré comme un fondement de la prospérité de l'entreprise, la motivation patronale étant alors principalement d'ordre pragmatique. Le paternalisme traduit ainsi un souci de maximisation de l'efficacité productive et une intégration poussée du social dans le calcul économique. Cette finalité capitaliste est d'ailleurs présente dans l'intégralité des œuvres de la firme : promotion d'une éthique de l'effort industriel à travers l'introduction de la prime au rendement, association de la main-d'œuvre aux performances industrielles par la participation aux bénéfices, lutte contre l'absentéisme par suite des mesures de protection médicale, retour sur investissement grâce aux sommes issues du versement des loyers et des achats réalisés dans les coopératives, encouragement à l'épargne ouvrière à travers l'éducation financière de la mère au foyer. L'analyse productiviste du paternalisme Michelin conduit donc à relativiser son originalité et à l'appréhender comme « *l'idéal-type de la culture patronale de son époque* » (Gueslin, op. cit., p. 89). Si il existe bien un « *esprit Michelin qui permet de justifier la pensée entrepreneuriale et les pratiques qui lui sont liées* » (Védrine, 2008, p. 1) en établissant un cadre identitaire structurant et en procurant aux salariés les raisons de leur intégration, de leur engagement et de leur fidélité, alors celui-ci n'est autre que « l'esprit du capitalisme » (Weber, 1964) d'après Michelin : « surveiller et punir » pour mieux produire.

---

<sup>95</sup> « La jambe de Ben Kacem ou comment nous appliquons la loi sur les accidents du travail », *Prospérité*, Michelin et Cie, supplément au n° 5, p. 7, Mai 1929.

Le système paternaliste mis en place par Michelin correspond ainsi à une démarche d'organisation sociale de « l'espace Michelin », le transformant en un « monde Michelin » en tant qu'ensemble spatialisé d'unités résidentielles et d'équipements collectifs (fig. 21), et s'intégrant à un processus de construction territoriale caractérisé par l'existence d'une stratégie urbaine patronale. La rencontre entre un système de valeurs diffusé par l'entreprise et les traits culturels locaux ajoute pour sa part une dimension culturelle à cette construction territoriale engagée par Michelin.

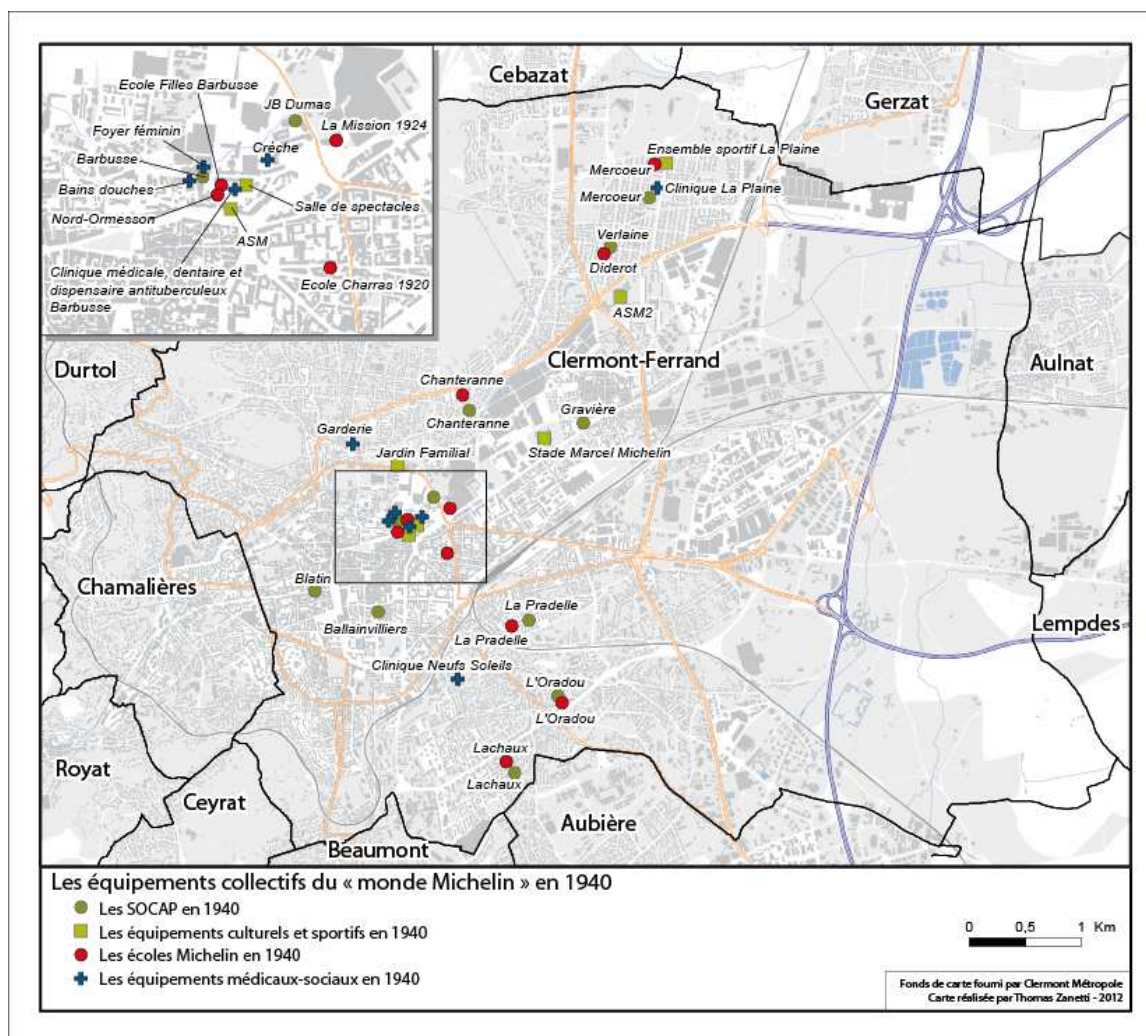


Fig. 19 : Les équipements collectifs du « monde Michelin » en 1940 (Source : Zanetti, 2012).

## **1.4) De la gestion de la main-d'œuvre à celle de la ville : vers une stratégie urbaine patronale ?**

L'ensemble des œuvres paternalistes de Michelin forment donc une entité socio-spatiale que l'on peut dénommer « monde Michelin ». En s'exprimant dans l'espace, le paternalisme dessine une trajectoire sociale et professionnelle, qui transforme le paysan en ouvrier, et une mobilité spatiale et résidentielle qui le mène de la campagne à la ville. Tirant profit de son statut de plus grand propriétaire foncier, puis de plus important bâtisseur et promoteur immobilier, la firme se trouve en position d'influer sur la situation et l'évolution du cadre urbain où elle est implantée, néanmoins Michelin ne s'établit pas hors d'un contexte urbain préexistant : comment celui-ci influe-t-il les initiatives de l'entreprise en matière d'équipement collectif ? La maîtrise foncière de Michelin dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle conduit à une intense articulation entre le système productif de l'entreprise et la dynamique urbaine clermontoise, et attribue alors une place centrale à la détermination économique des rapports sociaux (Préteceille, 1998), particulièrement au sein du « monde Michelin ». Ce dernier, délimité spatialement, constitue-t-il une « micro-société » homogène et indépendante du reste de la société urbaine locale ? L'urbanisation clermontoise est ainsi intimement liée au phénomène d'industrialisation massive et à l'initiative privée, mais celle-ci est-elle le fruit d'une stratégie urbaine patronale cohérente et clairement définie ?

### **1.4.1) Un contexte urbain caractérisé par une pénurie de logements et d'infrastructures collectives.**

Si la question du logement est centrale au sein d'une ville gagnée par le développement industriel, elle se pose avant tout en termes critiques : « *Une société ne peut exister sans crise du logement [...] lorsque les ouvriers sont entassés dans les grandes villes, et cela à un rythme plus élevé que celui de la construction des logements [...] et que, pour les plus ignobles taudis, il se trouve toujours des locataires [...]* Dans une telle société la crise du logement n'est pas un hasard, c'est une institution nécessaire » (Engels, 1957, p. 49). A Clermont-Ferrand, les signes d'une crise du logement sont déjà perceptibles au début du XX<sup>ème</sup> siècle. Dès 1901, la situation est particulièrement critique dans le noyau ancien de Clermont qui connaît un surpeuplement et où, selon le futur directeur du bureau municipal

d'hygiène municipale, le docteur Gautrez, « *la maison véritablement salubre n'existe pas*<sup>96</sup> ». L'insuffisance de logements et l'entassement, la promiscuité, ainsi que l'absence d'hygiène entraînent une forte mortalité dans ces quartiers populaires, où les salariés Michelin demeurent très nombreux dans la première décennie du XX<sup>ème</sup> siècle. L'état sanitaire préoccupant des habitations du centre historique ajoute au déficit quantitatif une profonde carence en termes de confort<sup>97</sup>.

La situation continue de se dégrader dans les années qui suivent et, à la veille de la Grande Guerre, le tissu urbain ancien de Clermont-Ferrand est fortement sous-dimensionné face à l'afflux de nouvelles populations, attirées par la concentration de la production industrielle. Alors que des baraquements apparaissent aux limites de la ville, le docteur Gautrez interpelle une nouvelle fois l'opinion publique sur la gravité des conditions de logement clermontoises. Le contexte d'intense industrialisation a de façon évidente occasionné une croissance démographique accélérée, mais il ne constitue pas la seule cause de la pénurie qui touche Clermont-Ferrand. En effet, la législation nationale visant à réglementer l'usage des habitations et des loyers, initiée au début du siècle et renforcée pendant la guerre, a provoqué à l'échelle du pays un « *retard grave et persistant* » (Verret, 1995, p. 49) en matière de construction. La politique nationale adoptée, à travers notamment le moratoire limitant le niveau des loyers et l'obligation faite aux constructeurs de se conformer à de nouvelles contraintes d'hygiène, a pour conséquence de ralentir les investissements publics et privés, conduisant ainsi à une crise sans précédent des secteurs du bâtiment et du logement. A Clermont-Ferrand pourtant, les quartiers centraux connaissent une hausse considérable de leurs loyers malgré les dispositions législatives, la perspective d'un profit immédiat amenant les propriétaires à surdensifier un immeuble plutôt que d'en construire un nouveau. Quant aux réalisations qui peuvent investir la périphérie, elles s'inscrivent dans un cadre de spéculation foncière et de recours accru à la pratique des lotissements. Ceux-ci sont alors généralement caractérisés par des conditions de précarité propres à un phénomène d'urbanisation sauvage et de recherche d'une maximisation des bénéfices tirés des opérations : insalubrité des terrains sur lesquels les lotissements sont édifiés, éloignement de la ville et donc des réseaux de voirie ou d'eau potable, surface insuffisante des lots ... La crise clermontoise du logement ne s'atténue pas après-guerre, le nombre moyen d'occupants par habitation étant même en nette progression entre 1911 et 1921 (fig. 20).

---

<sup>96</sup> Cité par Moulin-Bourret (1997, p. 52).

<sup>97</sup> Les logements existants comprennent seulement, la plupart du temps, une pièce ou deux, et les deux tiers des habitations ne disposent pas de cabinets d'aisance. En 1906, uniquement 32 % des maisons clermontoises possèdent l'eau courante.

Date du recensement	Nombre moyen d'occupants par maison d'habitation
1901	8,7
1906	9,4
1911	9,8
1921	11,7

Fig. 20 : Densité humaine dans les logements clermontois entre 1901 et 1921 (Source : Archives Municipales de Clermont-Ferrand, série 1 F(2) 72-73).

Cette situation de pénurie, associée à l'insalubrité et l'entassement qui frappe plus particulièrement les familles ouvrières, subsiste jusqu'au milieu des années 1920, le rythme des constructions n'atteignant pas celui de la croissance démographique. Les densités de population restent d'ailleurs très élevées dans le centre historique de Clermont, et le maire de la Ville évoque ainsi en 1926 les « *taudis ignobles, les chambres uniques où s'entassent jusqu'à cinq, six ou huit personnes*<sup>98</sup> ». Pourtant on voit progressivement apparaître une différenciation en fonction des différentes zones géographiques de la ville : « *L'entassement s'était surtout renforcé au Sud, avec une moyenne de quatorze habitants par maison, alors qu'elle n'était que de huit dans le canton Est* » (Moulin-Bourret, op. cit., p. 680). Ce dernier est le secteur privilégié dans lequel s'établissent les cités Michelin à partir des années 1910, l'entreprise organisant peu à peu par son action immobilière un mouvement de transfert<sup>99</sup> et de relogement d'une population ouvrière en situation sanitaire précaire dans le centre-ville clermontois. L'état initial du logement à Clermont-Ferrand a donc amené la firme à concevoir une stratégie dédiée à cette question : « *Après la guerre, le développement de notre usine de Clermont et la crise de logement ont rendu particulièrement urgente la solution de ce problème*<sup>100</sup> ». Comme le souligne P. Mazataud (1993, p. 193) d'après le recensement de 1921, le rôle de la Manufacture s'affirme clairement « *dans les quartiers de l'Est où les salariés Michelin doublent largement (114 %) alors que la population ne progresse que de 63 %* ». En l'absence d'un projet immobilier public de grande envergure et en présence d'un défaut persistant de production d'Habitations à Bon Marché (HBM), c'est Michelin qui

<sup>98</sup> cité par Antonio (1984, p. 127-128).

<sup>99</sup> Selon Mokryzcki (1985), les résidents des cités Michelin sont, à la fin des années 1920, essentiellement originaires de la ville (91 %) ou de la banlieue proche, et 26,5 % d'entre eux viennent du centre-ville clermontois.

<sup>100</sup> *La construction des maisons ouvrières en série chez Michelin*, Michelin et Cie, p. 1, 1925.

assume la prise en charge du logement ouvrier à l'échelle de la ville, contribuant ainsi à un premier assainissement urbain de Clermont-Ferrand.

Au-delà de la sphère du logement, c'est l'ensemble de l'environnement urbain clermontois qui se révèle inadapté à un contexte de croissance subite que la guerre de 1914-1918 n'a pas interrompu. La mutation des fonctions économiques de la ville ne s'est pas accompagnée d'un développement conséquent de ses infrastructures et équipements collectifs, et cette situation est source connaît de difficultés considérables pour la population locale. Face à l'inadéquation du cadre urbain et devant le risque qu'il devienne un frein à la poursuite du développement industriel de la firme, Michelin renforce son système paternaliste par la mise en place d'une série d'institutions qui pallient les défaillances urbaines clermontoises en permettant l'absorption du surplus de population, la fixation spatiale puis la reproduction sociale de la main-d'œuvre ouvrière.

Alors que le plateau central a atteint son point de saturation dès le début du siècle, les autorités compétentes cherchent à favoriser le desserrement spatial d'une densification urbaine qui tend à se concentrer naturellement sur le noyau ancien clermontois. La ville dispose bien, depuis 1890, de la première ligne française de tramway électrique, mais l'offre globale de transports en commun reste faible et n'autorise pas un développement équilibré de l'agglomération, d'autant que Clermont-Ferrand est alors mal desservie par le réseau ferré, freinant les migrations journalières des salariés de l'industrie qui ne peuvent que difficilement s'installer dans un centre-ville déjà surpeuplé. La nécessité d'amener la main-d'œuvre au plus près des usines<sup>101</sup> conduit toutefois à une extension du périmètre géographique du réseau de transports en commun, avec la construction de nouvelles lignes de tramway vers plusieurs communes de l'agglomération urbaine : Chamalières et Royat à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, puis Beaumont, Ceyrat et Aubière au début des années 1920. Dans le but de favoriser le recrutement et le déplacement des travailleurs sans être dépendant de l'offre publique de transports, Michelin a entre-temps mis en place un vaste réseau d'autobus sillonnant les campagnes aux alentours de Clermont, élaborant ainsi une stratégie spécifique pour le transport de sa main-d'œuvre. La problématique de la circulation s'étend ensuite au tissu urbain clermontois, dont la capacité paraît inadaptée aux impératifs de la production, le réseau viaire existant n'atteignant pas toujours les usines et les cités ouvrières les plus éloignées du

---

<sup>101</sup> Une ligne de tramway est ainsi ouverte pour desservir l'arsenal militaire des Gravanches (Source : archives municipales de Clermont-Ferrand, série 1827 W1 « TCSP-Historique »).

centre-ville. C'est ainsi que Michelin établit une voie ferrée<sup>102</sup> entre ses sites d'Estaing et de Cataroux, puis procède à de nombreux aménagements de voirie à proximité de ses implantations industrielles et résidentielles : alignements et agrandissements de voies, réparations des dégradations de voirie causées par l'édification de ses usines, déplacements et redressements de chemins vicinaux pour ajuster les gabarits aux exigences de fluidité de la circulation des hommes et des marchandises, mais aussi éclairage urbain. La participation Michelin à la constitution d'un réseau de circulation répondant aux besoins de communication entre unités industrielles et résidentielles permet une aération du tissu urbain, qui laisse penser à une pénétration des discours hygiéniste dans la stratégie urbaine de l'entreprise, alors qu'au cours de la même période les pouvoirs publics peinent à achever le boulevard de ronde.

Mais l'insuffisance urbaine la plus criante que connaît la ville durant le premier quart du XX<sup>ème</sup> siècle est celui de l'alimentation en eau potable. La pénurie touche d'abord la population, aggravant ainsi l'état déficient du logement et les conditions déplorables d'existence liées à l'entassement des familles les plus pauvres. Le manque d'eau potable, associé à une pollution fréquente des faibles ressources disponibles, a des conséquences négatives en matière d'hygiène et de salubrité publique, le cours d'eau principal de Clermont étant devenu progressivement un égout à ciel ouvert. Cette carence du réseau d'assainissement, et l'inaptitude des autorités à garantir de bonnes conditions d'alimentation en eau depuis le milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, placent Michelin dans l'obligation de trouver des solutions, étant donné le caractère indispensable de cette ressource pour l'activité industrielle : *« L'entreprise, dont la demande en produits manufacturés croissait sans cesse au début du siècle, s'est trouvée tout de suite confrontée au manque d'eau dont souffrait la ville [...] Elle a du réaliser des stations de traitement de l'eau de la rivière en amont des usines d'une part, et procéder à des pompages de la nappe phréatique, tout en demandant à la Ville de poursuivre son effort de recherche et de distribution d'autre part »* (Delaveau, 1998, p. 260-261). Devant la lenteur des projets publics d'adduction, Edouard Michelin propose de se substituer à la municipalité et entreprend des recherches sur des terrains lui appartenant dans les environs de Clermont-Ferrand, mais cette tentative, malgré un coût élevé souligné par son initiateur, s'avère infructueuse. L'alimentation en eau de bonne qualité est en effet cruciale pour la production industrielle, mais elle est également essentielle dans le cadre de la réalisation des cités de l'entreprise, principalement en ce qui concerne celles qui sont les plus éloignées du noyau ancien. La demande de raccordement formulée par Michelin pour une cité

---

<sup>102</sup> Un projet de chemin de fer circulaire, intéressant plusieurs industriels clermontois, sera un temps envisagé mais n'aboutira finalement pas.

localisée au sud de la ville amène les élus à mesurer les besoins nouveaux en infrastructures que réclame la croissance urbaine : « *La société des habitations à bon marché Michelin demande un abonnement d'eau pour le groupe de 118 logements qu'elle fait construire au terrain de la Raye-Dieu [...] Il importe de saisir cette circonstance pour améliorer la distribution de cette région, tant pour l'alimentation que pour le service d'incendie*<sup>103</sup> ». La question de l'eau potable n'est définitivement résolue qu'au milieu des années 1920, suite à l'aboutissement d'un projet de captage des eaux de l'Allier, mais Michelin continue de réaliser lui-même, pour des raisons de rapidité, d'efficacité et d'autonomie, les branchements de son usine de Cataroux et de sa cité de La Plaine.

La firme édifie également une série d'équipements nécessaires à la vie collective urbaine alors que ceux existants dans la ville sont généralement sous-dimensionnés, si ils ne sont pas tout simplement absents. Elle conçoit, dans le domaine du sport et des loisirs, la première piscine de la ville et le premier stade clermontois de grande envergure, ainsi qu'une salle de spectacles importante, puis résout en partie les lacunes de l'offre scolaire, les écoles publiques étant alors caractérisées par la présence d'effectifs trop importants. En affirmant son attachement à un principe d'indépendance, Michelin refuse « *un contrat d'association avec l'Etat qui lui aurait permis de recevoir une aide importante* » (Lamy, 1994, p. 41) pour la mise en place de son système éducatif.

Enfin, l'entreprise apporte un concours essentiel à l'amélioration sanitaire générale de Clermont-Ferrand<sup>104</sup>, tout d'abord par ses équipements médicaux ou d'hygiène (cliniques, sanatorium, bains-douches ...) et ensuite à travers ses coopératives d'approvisionnement, notamment dans un contexte de hausse considérable du coût de la vie suite aux pénuries engendrées par la guerre. La firme est ainsi citée en exemple par les plus hautes personnalités politiques nationales : « *Le ministre de l'Armement, Albert Thomas, relayé par la préfecture encouragea à partir de la fin de 1916 la création de coopératives ouvrières pour limiter les effets de la hausse des prix sur le pouvoir d'achat des salariés. Le Bulletin des Usines de Guerre du 1<sup>er</sup> octobre 1917, publié par les services d'Albert Thomas, donna en exemple les institutions coopératives de la maison Michelin créées dès avant la guerre, en 1911, et qui permettaient à son personnel de se ravitailler facilement et à bon compte en produits alimentaires et en charbon* » (Moulin-Bourret, 1997, p. 536).

---

<sup>103</sup> DCM du 01 Août 1919.

<sup>104</sup> La ville est déficitaire dans ce secteur malgré l'existence d'un Hôtel-Dieu qui en dispose pas d'une capacité d'accueil suffisante au regard de la dégradation sanitaire de l'environnement urbain.



L'entreprise a donc eu un rôle déterminant dans la création de services et d'équipements collectifs relatifs à l'ensemble de l'infrastructure urbaine clermontoise. Les équipements collectifs du « monde Michelin » seront longtemps réservés uniquement aux salariés de la firme, qui accepte de coopérer avec la puissance publique sur la circulation des fluides, à travers l'aménagement conjoint des réseaux techniques urbains, mais qui conçoit la circulation de sa main-d'œuvre comme une affaire exclusive. Privilégiant les secteurs géographiques où étaient localisées ses implantations industrielles et résidentielles, Michelin a donc pu déployer sa force organisatrice de façon autonome. En prenant directement en charge l'amélioration du cadre urbain, au moyen d'un processus de substitution à des autorités publiques dépassées, elle affirme son empreinte dans certaines parties de la ville où se constitue ainsi un type particulier de rapport socio-spatial au reste de la commune. Le contexte urbain clermontois au début du XX<sup>ème</sup> siècle a donc mis l'entreprise dans une position de contrainte vis-à-vis des impératifs d'organisation de sa croissance industrielle, mais il a également créé une situation d'opportunité face à laquelle Michelin a pu mettre en œuvre ses propres solutions aux problèmes urbains qui se posaient.

#### 1.4.2) Le « monde » des cités Michelin.

Le système paternaliste de Michelin se manifeste intensément à travers l'espace privilégié de sa mise en scène que sont les cités de l'entreprise. Ces dernières sont localisées à proximité des sites industriels, à l'écart des noyaux antérieurs d'urbanisation et sont donc au départ mal reliées aux réseaux de voirie existants. Elles forment un tissu urbain clos<sup>105</sup> sur lui-même qui se distingue du reste de la ville, contribuant alors à en faire un espace qui renvoie toujours à l'usine. Ce caractère d'isolement géographique commun à la majorité des unités résidentielles est consolidé par leur agglomération au sein d'une entité spatiale autonome, pour laquelle nous avons repris le terme d'« espace Michelin », et qui correspond à une grande partie du secteur de l'« entre-deux villes ». Le mécanisme de domination de cet espace spécifique par la firme et l'emprise qui en résulte s'apprécient dans les représentations qui en sont données à l'époque : « *Le charme est tué pour toujours, mais l'effet est obtenu : avant tout on pense à Michelin, avant tout on sait qu'on est parvenu dans son fief* » (Lavaud, 1932, p. 483).

Ce phénomène acquiert un aspect d'autant plus consistant au fur et à mesure que son intensité démographique s'affirme. Les recensements de 1911 et 1921 permettent ainsi d'apprécier

---

<sup>105</sup> La conception des quartiers Michelin reprend ainsi celle qui a prévalu pour l'usine des Carmes où « *l'exclusivité de l'activité économique, la privatisation des voies, de fait ou de caractère, puis la clôture totale de l'ensemble, renforcent l'autonomie du vaste ensemble industriel* » (Morin, Perret, Ranoux, 1979, p. 64).

l'évolution de la répartition des salariés Michelin dans la ville. Alors qu'en 1911 l'empreinte de Michelin colle toujours aux noyaux anciens<sup>106</sup> de Clermont et Montferrand, elle commence à s'en détacher et à se singulariser au cours des années 1920, durant lesquelles sa présence sociale, à travers le lieu de résidence de ses salariés, devient de plus en plus discrète dans les vieux quartiers. Entre ces deux dates, le personnel Michelin résidant à Clermont-Ferrand augmente de plus de 45 % et quitte les noyaux anciens surpeuplés pour rejoindre les logements édifiés par la firme, la situation atteint une réalité encore plus sensible en 1936 : « *Dans les vieux quartiers, où s'accumulaient naguère près de deux tiers des salariés Michelin, il n'en subsiste plus qu'un petit quart. Leur densité sociale a diminué de moitié. Dans les quartiers intermédiaires, où leur concentration était plus faible, la chute est réelle mais moins sensible. Les deux tiers du personnel clermontois de la Manufacture habitent désormais dans les quartiers à cités, leur densité sociale y atteint désormais des valeurs trois à quatre fois supérieures à celles des vieux noyaux urbains* » (Mazataud, 1993, p. 201).

Pris dans son rapport au reste de la ville, le « monde Michelin » est caractérisé par son autonomie spatiale et sociale. Ainsi isolés du domaine public, les ouvriers Michelin constituent un groupe retranché de la centralité urbaine, leur « insularité » les ayant tenus à distance des valeurs classiquement à la ville, « *irremplaçable stimulant de la pensée* » (Verret, 1995, p. 120). Les quartiers de l'entreprise évitent donc les contacts avec la société urbaine locale pour former, selon le modèle de la ville ouvrière, un ensemble urbain qui répond aux besoins sociaux d'une main-d'œuvre désormais partiellement extériorisée : « *En installant des œuvres qui doublent celles de Clermont, Michelin met ses salariés un peu en dehors de la vie de la cité* » (Dumond, 1989, p. 261). Leur nouveau cadre d'existence, entièrement contrôlé par le patronat, est la traduction socio-spatiale de l'indépendance dont dispose celui-ci pour organiser et gérer ses hommes et leurs familles. Ainsi, l'équipement des cités en fonction des impératifs fondamentaux de la reproduction sociale de la force de travail génère une pratique de l'entre-soi parmi les salariés de la firme : « *L'ouvrier Michelin Montferrandais se sert essentiellement aux coopératives d'approvisionnement Michelin, où l'on voit des queues dès 8 heures le matin. Les ouvriers ne se servent chez un commerçant privé que pour les produits non vendus à la coopérative, et ils sont rares* » (Couderc, 1955, p. 76). Les infrastructures scolaires sont, quant à elles, un moyen efficace de diffusion des valeurs culturelles propres à l'entreprise et participent donc à la définition d'un groupe spécifique dans la ville, qui est de plus généralement soustrait au contrôle public par la faible

---

<sup>106</sup> Selon P. Mazataud (1993, p. 173), 60 % des salariés Michelin sont concentrés à cette date dans trois quartiers où l'on retrouve 58,5 % de la population de la ville.

présence de la police municipale dans les cités. Ce groupe est constitué par les salariés les plus intégrés au système paternaliste, c'est-à-dire ceux qui bénéficient d'un logement patronal et fréquentent l'ensemble des institutions sociales. Le monde clos de la cité induit alors une sociabilité particulière définie selon le patron qui circonscrit les activités collectives de ses salariés en fournissant les installations de leur déroulement et en y réglementant les usages.

La structure interne des quartiers Michelin présentent un certain nombre de traits caractéristiques de ce type d'initiative. Elle prend comme modèle les réalisations de l'architecte Eugène Muller, à partir de 1851, pour le compte de l'entreprise Dollfus à Mulhouse. La traduction immobilière de la question du logement ouvrier est alors simple : quatre logements rassemblés dans une même construction, située au milieu d'une parcelle elle-même partagée en quatre jardins indépendants (fig. 21).



Fig. 21 : Des cités Michelin composées de quatre logements et de quatre jardins  
(Source : Bonnet, Gazagnes, 2002).

On l'a évoqué plus haut, dans le but de rationaliser la construction des maisons ouvrières, la firme produit plusieurs types uniques en série<sup>107</sup>, même si quelques variantes apparaissent<sup>108</sup>. Le pneumaticien trouve ainsi dans l'édification en série de maisons ouvrières un champ pour expérimenter la standardisation des plans et matériaux de construction, organisée par la succession d'équipes de travailleurs non qualifiés dirigées par un ouvrier spécialiste, mais ce choix a des répercussions importantes sur le plan paysager. « *Notre but était le suivant :*

---

<sup>107</sup> Les types O et U, produits en série dans les années 1920, concernent près de la moitié des logements.

<sup>108</sup> Ainsi, pour les quartiers de Chanteranne et de Chanturgue, les constructions sont plus hautes qu'habituellement, et leurs façades sont plus étroites, afin que les cités s'adaptent aux terrains pentus sur lesquels étaient auparavant plantées des vignes.

*construire chaque année, avec une somme donnée, le plus grand nombre possible de maisons conformes à un type établi par notre service d'études. Ces maisons sont composées de quatre logements indépendants. Chaque logement comprend quatre pièces, les dépendances et un jardin de 400 mètres carrés, clôturé, placé immédiatement sous les fenêtres<sup>109</sup> ». Les constructions sont généralement basses, comprenant un ou deux étages, orientées Nord-Sud, et leur situation en milieu de parcelle permet de définir des accès séparés pour chaque logement.*

L'uniformité qui caractérise les cités Michelin compose un paysage urbain monotone, la programmation architecturale des constructions devant porter les valeurs de simplicité et de refus de l'ostentation chères à l'entreprise (fig. 22) : *« Pas d'art, pas de luxe, surtout pas de luxe extérieur. La maison n'est pas faite pour le passant. Elle est faite pour celui qui y vit<sup>110</sup> ».*



Fig. 22 : Une maison ouvrière dans la cité de l'Oradou en 1925 (source : archives Michelin).

La régularité du maillage des quartiers, l'homogénéité des cités et du réseau de voirie qui en assurent la desserte interne vont ainsi constituer un cadre physique spécifique dont l'ambition

<sup>109</sup> *La construction des maisons ouvrières en série chez Michelin*, Michelin et Cie, p. 2, 1925.

<sup>110</sup> Doc. Cit., p. 3.

sous-jacente est de conditionner les modes de vie des habitants même si, on l'a vu auparavant, Edouard Michelin se défend de vouloir contrôler l'ouvrier jusque dans son foyer domestique. En offrant à ses salariés des logements d'un confort largement supérieur à celui auquel ils peuvent accéder dans les quartiers anciens de Clermont, la firme cherche dans un premier temps à fixer sa main-d'œuvre à une saine distance du centre-ville. Puis, en adoptant une conception précise de la composition architecturale et de la morphologie spatiale, Michelin s'efforce de promouvoir un modèle de comportement social induit par un habitat dont le patronat recherche les vertus disciplinaires. Ainsi, les accès aux équipements scolaires, religieux, commerciaux de l'entreprise sont facilités par une localisation au centre des quartiers qui organise une vie sociale interne repliée sur elle-même et fermée de l'extérieur. L'absence d'espaces publics, ou de lieux propres au déroulement d'activités collectives, comme les cafés, exprime la volonté patronale de contrôler sa main-d'œuvre et de prévenir la formation de liens sociaux à une échelle autre que celle de l'usine ou du ménage domestique, en maintenant une segmentation spatiale défavorable à l'intégration des « Michelin » dans la société urbaine locale<sup>111</sup> : « *Entre son entreprise et sa famille l'ouvrier ne doit pas imaginer qu'il puisse exister une autre unité sociale, une communauté humaine intermédiaire. Ainsi sont bannis des cités Michelin tout aménagement qui pourrait concrétiser cette idée* » (Lamy, Fornaro, 1990, p. 110). L'intention de soustraire la force de travail à la vie collective de la cité en l'isolant spatialement puis socialement s'étend jusqu'à l'intérieur ouvrier, lieu potentiel de réappropriation de la ville par l'intériorisation au logis de valeurs urbaines objectivés (Verret, 1996). En effet, malgré la maxime patronale « Charbonnier est maître chez lui<sup>112</sup> », plusieurs dispositions ont été suivies pour favoriser des modes d'existence conformes à l'établissement d'un corps social centré sur le monde du travail et la cellule familiale. Tout d'abord, l'espace domestique des cités Michelin fut conçu pour éviter au maximum la promiscuité, chaque pièce étant spécialisée fonctionnellement, tandis que les surfaces de réception<sup>113</sup> se trouvaient réduites au minimum, la caractéristique spatiale la plus importante de la maison individuelle étant l'absence d'un espace collectif intérieur (fig. 23).

---

<sup>111</sup> S. Kott (1988) a pu observer un phénomène comparable pour les cités patronales de Mulhouse, où les ouvriers avaient le sentiment d'appartenir à une classe à part.

<sup>112</sup> Brochure « Œuvres sociales de Michelin et Cie », 1927.

<sup>113</sup> Il n'existe pas de « salon » dans les logements Michelin, cette pièce renvoyant au mode de vie bourgeois. C'est alors la cuisine qui sert de « pièce à vivre ».

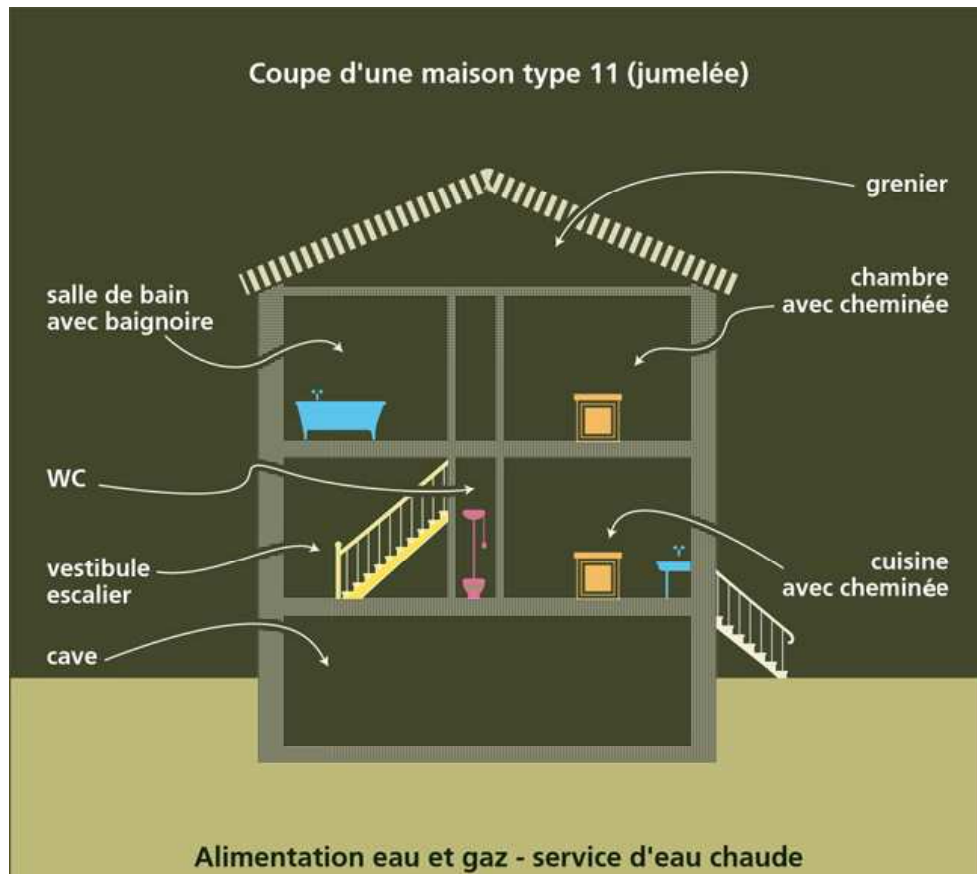


Fig. 23 : Plan en coupe d'une maison ouvrière Michelin (source : archives Michelin).

Le principe de convivialité n'est pas non plus favorisé entre les habitants d'une même cité, car l'environnement d'autres salariés de l'usine et la surveillance active du garde salarié par Michelin prolongent, voire amplifient au sein de l'unité résidentielle l'atmosphère de contrôle qui règne au travail. Et l'existence d'un jardin attaché à la totalité des logements Michelin démontre le souhait, outre de permettre un complément de revenu ou de produits alimentaires, de retenir l'ouvrier dans son « îlot de moralité » (Murard, Zylberman, 1976, p. 21), espace défini par la classe dominante, et de le détourner d'une fréquentation des cafés ou des cabarets de la ville, en tant que potentiels contre-espaces de la classe dominée (Verret, 1995). Le jardin a ainsi pour but de conforter l'enracinement qu'implique l'habitation elle-même, en offrant une continuité aux origines paysannes des populations par la reconstruction de l'espace rural et de ses valeurs dans leur nouveau cadre de vie citadin. La fonction morale du jardin est également évidente, puisque la pratique du jardinage procure une occupation au chef de famille, le retient dans son univers domestique et l'éloigne des lieux de réunion politique. Cependant le jardin constitue également un lieu de sociabilité, notamment masculine, en permettant les rencontres autour de la culture ou de l'élevage de lapins. La sociabilité entre les habitants d'une cité s'exerce donc le plus souvent hors du « monde Michelin », comme dans les cafés installés le long des boulevards périphériques à certains quartiers de la firme (Lamy,

1999). Néanmoins, les plus grands d'entre eux, comme La Plaine ou Lachaux, sont marqués par une vie sociale plus intense.

Malgré une homogénéité issue de l'uniformité de la plupart des unités d'habitations, des processus de catégorisations peuvent néanmoins être repérés à l'intérieur du « monde Michelin ». Il existe en effet une série de différenciation selon que les cités de l'entreprise s'adressent aux employés ou aux ouvriers, mais ce principe de ségrégation socio-spatiale est peu représenté étant donné le très faible nombre de logements réservés à des catégories de salariés autres que la main-d'œuvre ouvrière. De plus, la proximité spatiale des cités pour employés et de celles destinées aux employés ou ingénieurs peut favoriser les contacts entre différentes catégories de salariés. Certains quartiers Michelin ont « *une population moins homogène et mêlent aux ouvriers des enseignants sur la Raye-Dieu, des employés de la clinique et des ingénieurs aux Neufs-Soleils, des employés administratifs sur République, des pompiers de l'entreprise sur Chanteranne et La Rodade* » (Lamy, op. cit., p. 315) ; tandis que dans d'autres « *la démarcation est nette entre les cités employées et les cités ouvrières, et les relations hiérarchiques développées à l'usine sous-tendent les relations de voisinage* » (Lamy, op. cit., p. 319).

Le principe ségrégatif est par contre accru pour les célibataires, qui sont logés dans des cantonnements isolés des zones résidentielles de l'entreprise. Si elles sont généralement indifférenciées dans leurs localisations, les habitations pour employés et ingénieurs contiennent des distinctions notables, à la fois dans leur architecture, avec l'existence de types de logements différents, mais surtout dans leur insertion urbaine. La morphologie des cités pour employés, dont la surface de jardin est réduite, est en effet caractérisée par une plus grande ouverture sur la rue, sur l'espace collectif et social, le patronat accordant une liberté plus importante à cette catégorie de salariés dans sa pratique de l'urbain. La ségrégation résidentielle a ainsi pour conséquence de rendre visible et d'exprimer dans l'espace le niveau de dépendance vis-à-vis de l'usine, et de reproduire dans la sphère de l'habitat les rapports de classe et les hiérarchies professionnelles à l'œuvre dans le milieu du travail. Enfin, nous avons déjà mentionné une différence à travers l'opérateur chargé des réalisations : les maisons destinées aux ouvriers sont édifiées par la SHBM Michelin, celles pour employés par la Manufacture elle-même. Il faut également noter que les employés payent un loyer mensuel, contrairement aux ouvriers pour lesquels la somme correspondante est directement prélevée sur la paie.

La cité de La Plaine, édiflée entre 1927 et 1929, apparaît comme la version la plus accomplie de la traduction socio-spatiale du système paternaliste Michelin. Véritable ville dans la ville, surimposée au milieu local (Mazataud, op. cit.), la construction de la plus grande cité de l'entreprise, qui compte près de 6 000 habitants lors de son achèvement, entraîne un transfert de population. Elle signale donc un changement d'échelle dans l'action urbaine de la firme et constitue une vitrine de son système social, si bien que le ministre Loucheur la présente, lors de sa visite en 1929, comme « la plus belle cité-jardin de France » (Balme, 1931). La conception architecturale et la morphologie d'ensemble de la cité sont organisées selon un principe de standardisation poussé à l'extrême : constituée de treize rues parallèles et de quelques voies perpendiculaires qui les coupent à angle droit (fig. 24), La Plaine contient 320 maisons alignées<sup>114</sup> comme autant de « *chenilles processionnaires* » (Courderc, op. cit, p. 15). Hormis quelques variantes ont été introduites pour les habitations réservées aux employés, la totalité de ces dernières relève d'un même type architectural, soit une cité composée de quatre logements, chacun étant découpé en quatre pièces et entouré de 400 mètres carrés de jardin clôturé. Les équipements collectifs (deux coopératives, deux écoles primaires et maternelles, des installations sportives, un dispensaire médical) sont disséminés dans la Cité qui est ainsi dépourvue de centralité attractive, hormis celle qui permet, à travers l'église du « Jésus Ouvrier », un encadrement religieux de la population<sup>115</sup>. La Plaine s'apparente alors à une authentique paroisse, le lieu de culte pouvant accueillir 1 000 personnes alors que la cité comprend 1 176 logements. De plus, les références aux vertus théologiques de la chrétienté (foi, espérance, charité) présentes dans la toponymie<sup>116</sup> des voies traversant la cité, complétées par des dénominations de rues renvoyant aux valeurs morales promues par l'entreprise (courage, devoir, vaillance pour les ouvriers, amitié, bienfaisance, bonté pour les employés) visent à inscrire dans l'espace une culture spécifique, un modèle de comportement auquel les différentes catégories de salariés doivent se conformer. Située à la périphérie de Clermont-Ferrand, en marge des noyaux d'urbanisation antérieure, la cité de La Plaine constitue donc une entité autonome et présente un caractère affirmé d'isolement socio-spatial qui en fait une sorte de « ghetto ouvrier », où « *l'espace qui n'est pas régi par l'institution familiale doit pouvoir être entièrement contrôlé dans sa forme et dans son fonctionnement* » (Devillers,

---

<sup>114</sup> La rue la plus longue atteint presque un kilomètre sur lequel sont disposées 26 maisons.

<sup>115</sup> Une église, celle de Saint-Vincent, avait été réalisée plus tôt par la Manufacture pour les cités de Chanturgue, de la Fontcimagne et de Chanteranne.

<sup>116</sup> On retrouve des principes toponymiques différents dans d'autres cités de l'entreprise, qui font généralement référence aux paysages antérieurs aux constructions (noms de fleurs, d'arbres, d'oiseaux ...). Quant aux usines, les rues internes qui les composent ont reçu le nom des villages dont provient une majeure partie de la main-d'œuvre.



Huet, 1981, p. 112), et où les valeurs diffusées par l'activité économique infiltrent « *la sphère idéologique des lieux* » (Di Méo, 2001, p. 251). Le quartier sera, malgré (et probablement grâce à) son isolement extrême, celui où se développera la plus grande solidarité ouvrière, exprimée à travers diverses initiatives apparues dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.



Fig. 24 : Vue de la cité de La Plaine au début des années 1930 (Source : Bonnet, Gazagnes, 2002).

### 1.4.3) La stratégie urbaine du patronat.

Dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle, alors qu' « *avec l'ère industrielle, le marché supprime la nature dans l'organisation de l'espace* » (Daviet, 2006, p.103), Michelin investit la sphère des affaires publiques urbaines et agit comme le véritable aménageur de l'espace clermontois, démontrant ainsi sa capacité à intervenir dans la fabrique de la ville, notamment à travers le domaine du logement populaire. En ce sens, l'action de Michelin s'apparente bien à une révolution, puisqu'elle produit son propre espace (Lefebvre, 1974), grâce à la maîtrise du foncier et de son urbanisation. En définissant une structure spatiale destinée à fixer la main-d'œuvre et à favoriser la reproduction socialisée de la force de travail familiale<sup>117</sup>, sous la surveillance morale du patron et sous le contrôle idéologique de la religion, la firme établit,

<sup>117</sup> La famille restreinte étant considérée par le patronat comme l'unité de base de la reproduction sociale.

dans la tradition des villes-usines du XIX<sup>ème</sup> siècle, un cadre totalement soumis à la logique économique d'accumulation du capital et aux exigences de la production industrielle. Ce projet sur l'espace et la société trouve son origine dans une vision cohérente de la ville, dans une « *pensée qui prend l'espace pour objet* » (Frey, 1984, p. 24) et révèle une certaine représentation patronale de la ville en tant que support spatial des rapports sociaux. Il est alors la traduction d'une stratégie qui appréhende l'espace comme enjeu et non plus comme donnée brute ou comme simple lieu d'agglomération des travailleurs. La structuration de la périphérie par les logements et les équipements collectifs de l'entreprise, uniques éléments de marquage symbolique et de centralité existants dans les cités patronales, s'intègre alors dans une « *stratégie de programmation urbaine de l'espace social qui vise à garantir stabilité, compétences et performances de la main-d'œuvre* » (Frey, 1995, p. 324), en contrôlant la gestion de celle-ci en dehors de l'usine.

L'espace devient ainsi « *socialement pris en compte au lieu d'être un conditionnement extérieur à la pratique sociale* » (Castells, 1975, p. 212), car il entre dans un objectif de reproduction biologique de l'unité familiale, puis de reproduction de la classe ouvrière et des rapports sociaux de production. L'unité urbaine est alors au processus de reproduction sociale ce que l'entreprise est au processus de production (Castells, 1977). La mobilisation de la ville dans la concentration des moyens de production, à travers une valorisation différenciée<sup>118</sup> de l'espace urbain, entraîne une domination, au départ restreinte au monde du travail, des salariés et de leurs familles, sur l'intégralité de l'activité sociale. En effet, par le nombre et la taille de ses unités industrielles puis résidentielles, Michelin étend sa logique usinière à l'ensemble de la ville, et, à travers un paysage qui porte progressivement la marque d'une esthétique de l'utilitarisme et de l'efficacité, elle imprime dans l'espace la subordination de l'urbain à l'organisation industrielle. Dans un contexte de restructuration de l'espace par l'activité économique et de recherche de compatibilité entre développement industriel et développement urbain, l'entreprise détient la maîtrise de la répartition des groupes sociaux dans la ville et de l'articulation entre morphologie urbaine et morphologie sociale.

En proposant une alternative attractive aux conditions de logement déplorables en centre-ville, puis en organisant l'habitat ouvrier selon un principe de clôture de l'espace social et de contrôle des échanges avec l'extérieur, la firme contraint donc l'appropriation spatiale d'une force de travail isolée du reste de la société urbaine locale. Cette « *urbanistique patronale* » (Frey, 1986), soit la capacité à définir un ordre spatial urbain qui dessine des configurations

---

<sup>118</sup> Qui renvoie notamment au couple infrastructures industrielles/institutions sociales issues du paternalisme.

particulières au sein desquelles s'établissent et se perpétuent les rapports sociaux en milieu urbain, témoigne de la domination de l'acteur économique sur la structure sociale et de la possession par cette dernière d'un pouvoir sur l'espace qui s'exprime notamment à travers une « *typologie architecturale destinée à signifier la place dévolue à chacun* » (Frey, 1984, p. 43). En s'affranchissant de la réalité urbaine préexistante, Michelin rentabilise donc le capital investi dans l'espace et affirme un réel pouvoir, dont la contrepartie est cependant la constitution des infrastructures immobiles nécessaires à la reproduction de la force de travail urbanisée, facteur d'ancrage de l'entreprise dans son environnement. Si elle n'est pas clairement énoncée dans des textes ou des discours patronaux, les nombreuses initiatives de l'entreprise visant à construire une « endogamie sociale » au sein de l'« espace Michelin » permettent d'entrevoir l'élaboration d'une pensée sur la ville et sur sa fonction au sein de la production industrielle.

## **1.5) L'explosion démographique clermontoise et l'ouvriérisation de la population locale.**

L'évolution démographique clermontoise dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle est d'une telle ampleur que ses effets sur la composition de la population ne peuvent qu'être notables. Quelles sont donc les conséquences de la croissance urbaine et démographique de la ville sur sa structure sociale dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle ? Liée à un mouvement de croissance industrielle, la trajectoire démographique de la ville est indexée sur l'activité de son principal employeur de l'époque. Quel est alors le rôle de Michelin dans l'évolution de la société urbaine clermontoise ? Enfin, pour vérifier l'influence de l'entreprise dans les changements sociaux, il convient de repérer comment sont réparties spatialement les différentes fractions de cette société locale.

La ville de Clermont-Ferrand, après avoir vu sa population stagner ou baisser dans la première partie du XIX<sup>ème</sup> siècle, connaît conformément au mouvement démographique national une progression à la fois régulière et modeste à partir de 1831<sup>119</sup>, alors qu'elle occupe le 35<sup>ème</sup> rang dans la hiérarchie des villes françaises. La population clermontoise reste stationnaire jusqu'en 1871, puis amorce un premier développement dans le dernier tiers du XIX<sup>ème</sup> siècle pour compter en 1901 plus de 15 000 habitants supplémentaires, présentant alors le visage d'« *une ville de moyenne importance qui avait suivi d'un pas lent la loi générale d'accroissement*

---

<sup>119</sup> Hormis un léger recul démographique enregistré sous le Second Empire.

urbain » (Arbos, 1929, p. 292). L'année 1901 marque d'ailleurs un tournant dans l'histoire démographique clermontoise, qui connaîtra dans les trente années suivantes un développement continu et d'une ampleur progressivement considérable (fig. 25). Ce phénomène d'accroissement démographique entretient d'emblée un lien avec le processus d'industrialisation et l'évolution spatiale du cadre urbain que nous avons décrit auparavant. Comme l'a montré P. Arbos en comparant les lieux de naissance des résidents de plusieurs rues clermontoises, cet accroissement provient d'un afflux de populations étrangères à la ville : « L'évolution du XX<sup>ème</sup> siècle n'a fait que multiplier les immigrés. Il n'y avait pas en 1906 une seule rue où le nombre de personnes nées à Clermont ne fût inférieur à celui des personnes nées hors de Clermont. Depuis 1906 il n'y en a pas une seule où la différence au profit des secondes ne se soit accusée » (op. cit., p. 295). La part du solde migratoire est d'autant plus importante dans cette évolution que le solde naturel clermontois est constamment déficitaire jusqu'en 1912.

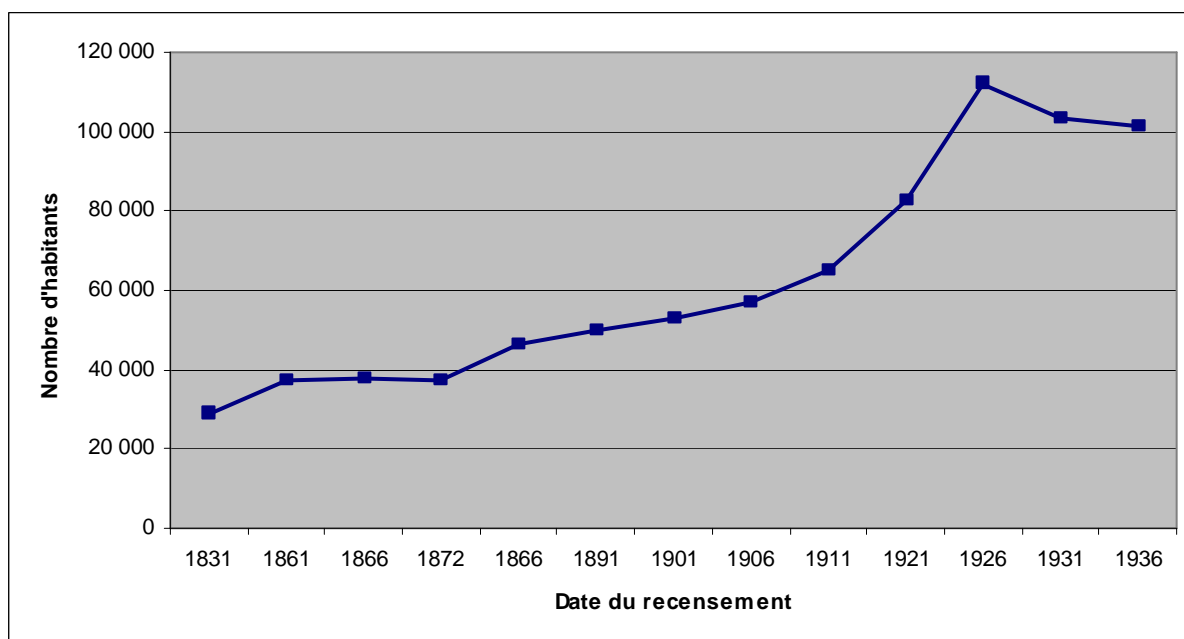


Fig. 25 : La population à Clermont-Ferrand entre 1861 et 1936 (Source : archives municipales de Clermont-Ferrand, série 1F (2) 72-73).

On peut dégager une première phase de croissance de 1886 à 1906, avec un gain de population de près de 11 000 habitants, et qui correspond à la période de décollage de l'industrie clermontoise. La vague d'immigration que connaît alors Clermont-Ferrand induit des changements dans la structure sociale de la ville, les nouveaux arrivants étant en grande partie constitués par le premier contingent de main-d'œuvre industrielle. Ainsi, en 1908, le

docteur Gautrez<sup>120</sup> estime que « depuis 1901, les 10 000 nouveaux venus appartiennent pour les quatre cinquièmes à la population ouvrière » (Gautrez, p. 753, 1908). Cette appréciation traduit donc une évolution sociale brutale par rapport à la situation du siècle antérieur, où « l'examen des statistiques permet de dire qu'entre 1850 et 1895 le nombre de personnes employées dans l'industrie à Clermont-Ferrand, Chamalières et Royat ne doit jamais avoir atteint 4 000, ni même dépassé de beaucoup 3 000 » (Arbos, 1927, p. 428).

La deuxième phase de croissance de la commune a lieu entre 1906 et 1911, durant laquelle elle enregistre une augmentation de près de 8 000 habitants, tandis que Michelin commence à s'affirmer comme le plus important représentant de l'industrie locale et comme le principal aménageur urbain<sup>121</sup>. Le poids de sa main-d'œuvre se fait peu à peu sentir au sein de l'ensemble de la population clermontoise, dont elle représente près de 4 % en 1911. Comme l'a montré L. Dumond (op. cit., p.88-89), les salariés de la firme se décomposent alors en quatre grandes catégories : « 1) les emplois d'encadrement, de bureau et de commerce (élite de l'entreprise) : 8.5 % ; 2) les employés d'usine (petit encadrement) : 21.6 % ; 3) les ouvriers qualifiés (spécialistes et ouvriers d'Etat) : 10.4 % ; 4) les ouvriers (fabrication du caoutchouc) : 52.4 % », complétées par 6.5 % de « salariés divers ». Le groupe professionnel présente donc en 1911 une forte dominante ouvrière, mais il n'est toutefois pas totalement uniforme. La présence dans l'entreprise de chefs de services, d'ateliers ou d'équipes renforcent l'existence dans la ville d'un « salariat bourgeois ou demi-bourgeois, bien rémunéré, ne conservant du salarié que la condition juridique et prenant du bourgeois toute la considération sociale » (Castellan, 1915, p. 178-179). Il est également marqué par sa jeunesse<sup>122</sup>, le recensement de 1911 donnant pour les salariés de l'industrie un âge moyen de 34 ans, tandis qu'il atteint 39 ans pour l'ensemble des actifs, et par la faiblesse de la présence féminine au sein de la main-d'œuvre : le taux d'activité des femmes est très faible à l'échelle de Clermont-Ferrand (38 %), mais il l'est encore plus pour le salariat industriel (16 %) et l'on peut supposer que cette proportion diminue encore quand on prend en compte la seule entreprise Michelin, puisque selon la conception paternaliste, la femme est destinée en priorité à gérer le foyer familial. Malgré l'existence d'un personnel d'encadrement nécessaire au développement de la grande industrie, c'est avant tout la « classe laborieuse » qui constitue la majeure partie de ses effectifs. La structure sociale clermontoise semble ainsi être, dès 1911,

---

<sup>120</sup> Les propos du directeur du bureau municipal d'hygiène sont cités par L. Dumond (1989, p. 56).

<sup>121</sup> A la suite de cette extension démographique, le Maire de Clermont-Ferrand envisage de modifier la délimitation de l'agglomération clermontoise, suite notamment aux constructions réalisées par Michelin autour de son site des Carmes.

<sup>122</sup> Cette caractéristique est d'ailleurs en partie à l'origine du relèvement du taux de natalité clermontois à partir des années 1910.

celle d'une ville ouvrière (fig. 26) dans laquelle les travailleurs de l'industrie représentent 40 %<sup>123</sup> du total d'une population active qui s'élève à 28 000 personnes, et auxquels il faut certainement ajouter une partie des 5 000 employés non qualifiés<sup>124</sup>, soit 18 % de la population active, pour obtenir une vision proche de l'importance que prend la classe laborieuse clermontoise à cette époque, d'autant plus en comparaison à une classe bourgeoise très peu représentée (5%). L'impact social de la révolution industrielle clermontoise est donc visible en un laps de temps très court, le nombre d'ouvriers étant multiplié par quatre en une quinzaine d'années.

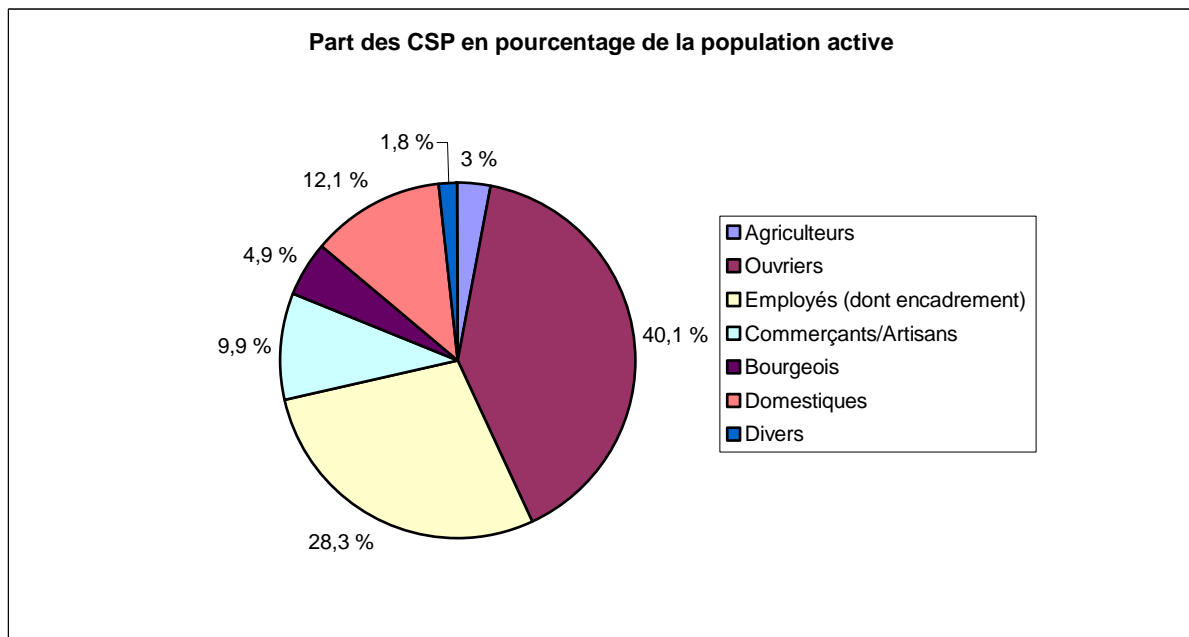


Fig. 26 : Les structures socio-professionnelles de Clermont-Ferrand en 1911 (Sources : Recensement de la population de 1911, A. Moulin-Bourret, 1997).

Le mouvement d'accroissement démographique de Clermont-Ferrand prend à partir de 1911 une envergure spectaculaire : entre cette date et 1926, la capitale auvergnate gagne plus de 46 000 habitants et accède au statut de grande ville française. La rapidité de cette imposante progression (+ 70 %) trouve une nouvelle fois sa source dans un développement industriel soutenu, les effectifs de la grande industrie représentant 20 % de la population totale en 1926 (Gakomo, 1999). L'industrie clermontoise est alors constituée d'une branche spécifique, celle du caoutchouc, qui emploie 18 800 salariés<sup>125</sup> en 1926 et fait vivre, en incluant les familles des travailleurs, près de 50 000 personnes selon M. Antonio (1984). Les structures professionnelles clermontoises de 1921 confirment les tendances observées dix ans plus tôt,

<sup>123</sup> Ce chiffre est néanmoins à nuancer, car il tient compte des ouvriers de l'artisanat et du bâtiment.

<sup>124</sup> Les employés qualifiés représentent pour leur part 11 % de la population active.

<sup>125</sup> Ce chiffre avait déjà connu une forte progression entre 1911 et 1918, passant de 3 620 à 8 000 salariés.

alors que taux d'activité général (59 %) et taux d'activité féminine (38 %) atteignent tous deux des niveaux très proches à ceux de 1911. Le recensement de 1921 fait alors apparaître le renforcement du mouvement de prolétarianisation de la société clermontoise (fig. 27), avec une diminution de la présence de la classe bourgeoise qui ne représente plus que 4 % de la population active. Ce sont ainsi les groupes professionnels liés à l'industrie locale qui ont le plus augmenté, à la fois en valeur absolue et en valeur relative : les ouvriers constituent près de la moitié (49.1 %) des emplois de la ville, tandis que les employés non qualifiés sont également en augmentation et représentent alors 21.5 % de la population active. La progression importante (+ 68 %) de ces deux catégories socioprofessionnelles entre 1911 et 1921 indique l'accélération de l'industrialisation clermontoise, et l'affirmation de l'existence d'une large population laborieuse, les ouvriers étant deux fois plus nombreux en 1921 qu'en 1911. L'évolution de la structure de l'emploi et de la structure sociale montre donc une ville très liée à ses entreprises industrielles, notamment celles qui appartiennent à la branche du caoutchouc.

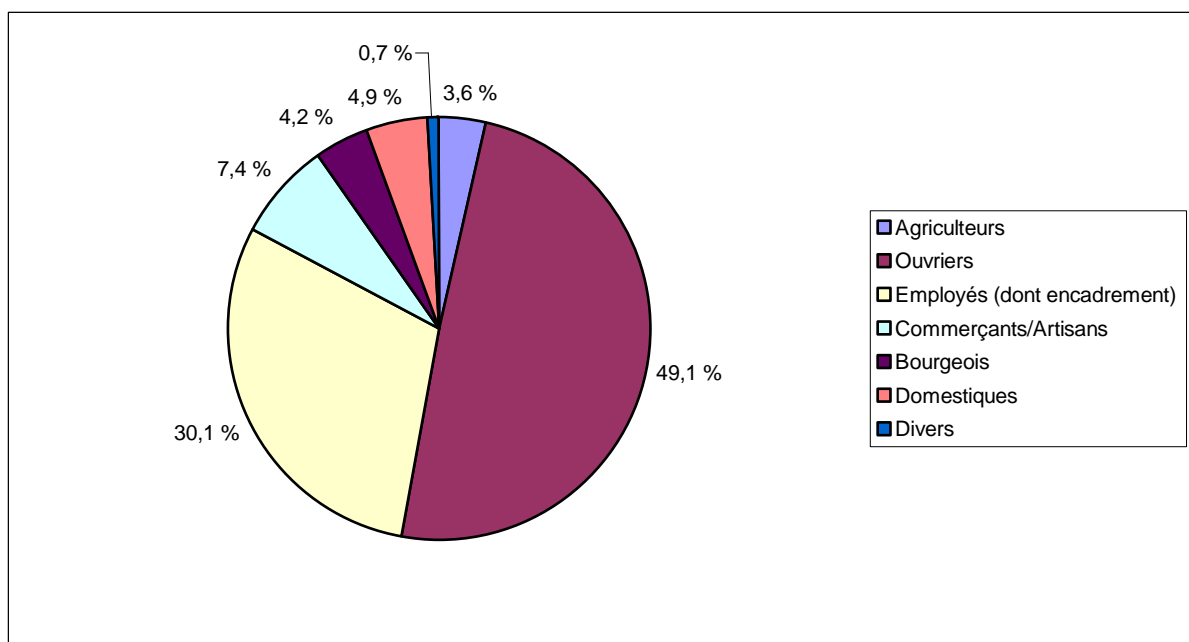


Fig. 27 : Les structures socio-professionnelles de Clermont-Ferrand en 1921 (Sources : Recensement de la population de 1921, A. Moulin-Bourret, 1997).

La firme Michelin, dont le système paternaliste et la stratégie urbaine atteignent leur apogée à la fin des années 1920, constitue alors, en tant que principal représentant de l'industrie caoutchoutière, le plus puissant moteur de cette expansion démographique sans précédent et de l'évolution socio-professionnelle qui l'accompagne. Le personnel de l'entreprise résidant à Clermont-Ferrand a ainsi augmenté de plus de 45 % entre 1911 et 1921, date à laquelle on

trouve 4 827 salariés de l'entreprise dans la ville (Mazataud, 1993). Le « monde Michelin » reste alors encore présent dans le centre-ville, mais son autonomisation commence à se dessiner dans les quartiers de l'Est clermontois où la population liée à la firme double entre 1911 et 1921. La fin des années 1920 correspond au sommet de la démographie du « monde Michelin » qui comprend, en 1930, 10 000 ouvriers résidant dans la commune de Clermont-Ferrand (Naudeau, 1930). Après la crise économique, les salariés de l'entreprise habitant à Clermont-Ferrand sont moins nombreux (5 640) mais le « monde Michelin » a achevé son autonomisation spatiale. Il apparaît désormais beaucoup plus restreint aux quartiers abritant les cités patronales qui hébergent 65,5 % de la main-d'œuvre de la firme, tandis que sa présence dans les quartiers centraux et intermédiaires se fait plus discrète. Enfin, une part non négligeable du personnel de l'entreprise réside dans les communes de la proche banlieue clermontoise et se rend aux usines grâce aux services de transports par cars mis en place par Michelin, ou par le train<sup>126</sup>. Cette date représente alors le maximum démographique de la ville dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, avant une décroissance de sa population et la perte de 10 000 habitants<sup>127</sup> entre 1930 et 1936 suite à la crise économique.

La croissance urbaine de Clermont-Ferrand se traduit en premier lieu par un peuplement accéléré du noyau ancien clermontois, de ses plus proches faubourgs ainsi que de certaines banlieues<sup>128</sup> de l'agglomération : « *L'évolution de Clermont s'est répercutée sur les localités voisines. Elle a d'abord rendu inséparables de Clermont les trois communes de Chamalières, Royat, Beaumont* » (Arbos, 1929, p. 297), qui rassemblent près de 11 000 habitants en 1926. Mais le phénomène démographique touche aussi Montferrand<sup>129</sup> qui est l'un des secteurs privilégiés des implantations industrielles et résidentielles de Michelin, et connaît ainsi une augmentation continue de sa population à partir de 1891. A cette date, Montferrand demeure une bourgade agricole peuplée de paysans, où 36 % des 4 622 habitants vivent de la terre et dans laquelle on trouve alors très peu d'ouvriers (5.7 %). Le renversement de la structure sociale est visible dès 1911, à la suite de l'arrivée de nombreux travailleurs attirés par la proximité des usines.. La population totale, en constante augmentation depuis 1891, atteint alors 7 782 habitants. L'ouvriérisation de Montferrand se manifeste dès lors comme une

---

<sup>126</sup> P. Arbos (1929) fait ainsi référence à des trains improprement nommés « trains Michelin ».

<sup>127</sup> Ce n'est d'ailleurs qu'avec cette importante diminution que le secteur clermontois du logement trouvera une issue définitive à sa crise.

<sup>128</sup> Ce développement des communes de la banlieue clermontoise restera toutefois très faible dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et « *ce n'est que tardivement que le peuplement clermontois reflue sur des communes plus éloignées* » (Estienne, 1965, p. 15).

<sup>129</sup> Au-delà du strict périmètre de Montferrand, c'est dans les cantons Est et Nord que le poids de la Manufacture est le plus déterminant : le canton Nord voit sa population doubler entre 1891 et 1936, celle du canton est atteignant à cette dernière date un chiffre trois fois et demi supérieur à son niveau de 1891.



réalité incontestable, et la classe ouvrière constitue le groupe professionnel dominant (29 % de la population) en lieu et place des agriculteurs qui ne représentent plus que 19 % de la population. Le tournant démographique montferrandais a donc entraîné une évolution prononcée de sa structure socio-professionnelle, sous l'effet de l'entreprise Michelin dont les salariés représentent près de 55 % de la classe ouvrière présente à Montferrand<sup>130</sup>. On observe donc à partir de 1911 un processus de bouleversement de la structure sociale qui voit les ouvriers de l'industrie remplacer les travailleurs agricoles, quand ce ne sont pas ces derniers qui prennent un emploi industriel. Le recensement de 1936 confirme l'ampleur de la croissance démographique, Montferrand comptant alors 19 000 habitants, et signale la transformation de l'ancien faubourg rural en zone de résidence ouvrière, la part des ouvriers parmi la population totale (41.7 %) étant alors plus importante que celle des paysans<sup>131</sup> en 1891. Le rôle de Michelin dans cette mutation s'affirme encore plus clairement qu'à l'échelle clermontoise. Les ouvriers de la Manufacture forment ainsi en 1936 le plus important contingent (55 %) de la « classe laborieuse » montferrandaise, tout en constituant un groupe distinct du reste des habitants. En effet, le « monde Michelin », soit en grande partie la population qui réside dans les cités patronales, se distingue tout d'abord par sa jeunesse. Les salariés de l'entreprise détiennent également une localisation spécifique, les cités ouvrières, au sein d'une structure socio-spatiale montferrandaise différenciée : ouvriers « non Michelin » dans les petites rues du noyau ancien, employés sur les boulevards extérieurs et notamment l'avenue de la République, commerçants dans les rues axiales et autour de la principale place. Enfin, ils possèdent un mode de vie particulier qui s'exprime à travers un pouvoir d'achat plus élevé que celui de l'ouvrier « non Michelin », et dans des pratiques de consommation rendues spécifiques par l'accès aux œuvres sociales et aux coopératives d'approvisionnement<sup>132</sup> de la Manufacture.

L'appel de main-d'œuvre suite au développement de l'industrie dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle a donc entraîné une mutation du paysage social clermontois sous l'effet de la politique d'un acteur économique qui est à l'origine, selon P. Balme (1931), des deux tiers de l'immigration que connaît Clermont-Ferrand entre 1900 et 1930. Cette transformation de la structure sociale à l'échelle de la ville est d'autant plus nettement inscrite dans la forme spatiale que constitue le « monde Michelin ».

---

<sup>130</sup> Il n'existe pas de classe bourgeoise consistante à Montferrand, malgré la présence d'ingénieurs Michelin.

<sup>131</sup> En 1936, on ne compte plus à Montferrand que 70 à 80 maraîchers (Couderc, 1955).

<sup>132</sup> La présence des coopératives Michelin, fortement concurrentielles, peut d'ailleurs fournir une explication à la diminution de la proportion des commerçants montferrandais entre 1891 et 1936.

# **Chapitre 2. La mutation d'un tissu d'activités économiques selon la stratégie industrielle d'une entreprise.**

## **2.1) Protohistoire de l'industrie auvergnate du caoutchouc : chronique d'un hasard industriel ?**

Jusqu'à la dernière décennie du XIX<sup>ème</sup> siècle, le tissu d'activités clermontois est caractérisé par la cohabitation de secteurs divers. Dès le début du XVIII<sup>ème</sup> siècle, Clermont-Ferrand est ainsi devenu le siège régional des fonctions administratives, juridiques, religieuses et militaires, l'activité industrielle demeurant quant à elle insignifiante. Ces institutions garantissent à la capitale auvergnate un rôle de service qui serait très ancien (Jamot, 2001) et un certain degré de commandement de l'espace régional. Une importante partie de la population est alors composée par des officiers et des employés de l'administration, tandis que le caractère religieux et ecclésiastique de la ville attire les hommes d'église et les pèlerins. Mais le secteur dominant de l'économie locale reste, tout au long du XIX<sup>ème</sup> siècle, celui de l'activité commerciale, en lien notamment avec les productions agricoles. Le rôle commercial s'est progressivement imposé malgré la situation géographique de la ville et les obstacles naturels dressés par le relief, pour affirmer son statut d'étape de transit pour les marchandises, puis d'entrepôt et de centre de distribution<sup>133</sup>. Ainsi constitué en centre régional assurant la fourniture des biens et des services pour une grande partie de l'Auvergne (fig. 31), suivant en cela une logique de structuration centralisée de l'espace, classique en France (Buisson, Rousier, 1998), Clermont-Ferrand se développe avant tout sur la base de son rôle historique de marché.

La ville est alors très dépendante du monde rural environnant qui lui procure les marchandises nécessaires au maintien et au développement de son commerce. Au sein de cette intense vie

---

<sup>133</sup> L'augmentation du nombre de foires et de marchés couverts constituent un témoignage de l'essor de la fonction commerciale clermontoise durant le XIX<sup>ème</sup> siècle.

agricole<sup>134</sup>, la culture de la vigne tient une place de premier plan. L'exploitation vinicole, très ancienne, ne cesse de s'étendre jusqu'à la dernière décennie du XIX<sup>ème</sup> siècle pour devenir omniprésente sur l'ensemble des buttes et des coteaux clermontois, et passe ainsi pour être un « *motif caractéristique du paysage, un élément appréciable de la vie économique, un trait culturel des mœurs citadines* » (Arbos, 1927, p. 387). Cette influence du milieu rural dans le paysage économique et urbain est ensuite à l'origine de l'apparition d'une activité essentiellement orientée vers la transformation des produits agricoles, et de la naissance d'industries liées au secteur agro-alimentaire. La production de semoules et de pâtes alimentaires constituent ainsi une branche manufacturière qui repose sur le blé dur de la Limagne, tandis que la confiserie et la fabrique de pâtes de fruits sont facilitées par la présence abondante de betterave à sucre. La sucrerie est à cette époque l'une des plus importantes branches productives et atteint une taille considérable, avec 1 200 emplois en 1868. Elle est uniquement devancée par la branche textile qui est la plus considérable et qui emploie 1 250 salariés à la même date (Gakomo, 1999). En ce sens, c'est l'activité commerciale qui, dans un premier temps, a permis à l'artisanat d'évoluer vers la forme industrielle. On note par la suite l'émergence, toujours durant le XIX<sup>ème</sup> siècle, d'une série d'activités proto-industrielles, caractérisées par des structures de très petites tailles et qui concernent des secteurs divers tels que la tannerie, la menuiserie, la construction mécanique, la chimie, ou encore l'imprimerie. De petits établissements industriels et commerciaux s'installent ainsi autour des principaux accès à la ville, à proximité de la Tiretaine dont ils utilisent la force motrice, et forment une bande manufacturière allant de la place des Carmes jusqu'à la commune de Royat. La taille des entreprises demeure très modeste, les 10 plus grandes d'entre elles employant 784 ouvriers sur une main-d'œuvre totale de 1 200 personnes (Morin, Perret, Ranoux, 1979).

L'activité industrielle reste donc très limitée dans un département qui « *forme un bastion avancé de cette France du Midi qui veut ignorer l'industrie moderne et redoute ses grosses concentrations ouvrières* » (Mazataud, 1993, p. 157). Clermont-Ferrand se distingue alors comme la capitale commerciale d'une région oubliée par les initiateurs de la Révolution Industrielle, dont les manifestations les plus évidentes se situent plutôt à Thiers, avec la coutellerie, et dans un arrière-pays minier. L'essor industriel aurait alors été retardé par le poids du secteur agricole, freiné par une mentalité rurale peu dynamique et peu sensible à l'esprit d'initiative et d'entreprise, « *situation qui n'est pas exceptionnelle dans cette France*

---

<sup>134</sup> Selon Manry (1993), les vignobles et les cultures maraîchères occupent 2 000 personnes en 1831.

*du centre et du sud* » (Quincy-Lefebvre, 2005, p. 518). De plus, la région de Clermont-Ferrand n'offre que peu de force motrice, ne présente aucun gisement de minerais aux abords immédiats de la ville. Enfin, les sources d'énergie disponibles sont relativement éloignées et les infrastructures de transport peu développées. Toutefois, le XIX<sup>ème</sup> siècle, particulièrement dans sa deuxième moitié, constitue une période intermédiaire, certes encore marquée par le caractère artisanal ou semi-industriel de la majorité des établissements, mais durant laquelle apparaissent les premiers signes de l'industrie moderne. Néanmoins, ce type d'analyse, en ayant tendance à naturaliser un milieu qui serait intrinsèquement « *réfractaire à la grande industrie concentrée* » (Mazataud, op. cit., p. 157), présente la limite de reléguer au second plan les acteurs, qui sont pourtant les premiers animateurs d'un espace urbain dont ils peuvent orienter la fonction économique, en y territorialisant leurs activités.

La branche du caoutchouc, alors représentée par une seule entreprise familiale, symbolise cette évolution, à la fois des méthodes artisanales vers des pratiques propres à celles de l'industrie moderne, et d'une économie locale liée à un environnement rural vers une activité typique de la grande industrie. Ruinés par la Révolution de Juillet, deux cousins parisiens prénommés Aristide Barbier et Edouard Daubrée<sup>135</sup> sont attirés dans la région clermontoise par la possibilité d'entreprendre la culture de la betterave à sucre. En 1830, les deux associés se lancent dans la fabrication de matériel agricole et reprennent l'exploitation d'une sucrerie située à Lavort, à une quinzaine de kilomètres de Clermont-Ferrand, mais cette installation entraînera de lourdes pertes financières pour ses investisseurs et sera finalement détruite au début de l'année 1835 par une crue de l'Allier. Cet événement accidentel va coïncider avec les débuts, d'ampleur très modeste pendant plusieurs décennies, de l'industrie caoutchoutière clermontoise.

Barbier et Daubrée, au bord de la faillite, décident en effet d'abandonner la branche sucrière pour se lancer dans le travail du caoutchouc, déjà commencé en 1832 sous l'influence décisive de la femme d'Edouard Daubrée, née Elisabeth Pugh Barker et liée par son oncle à l'industrie naissante du caoutchouc<sup>136</sup>. A cette fin, les associés fondent la société en nom collectif « Barbier et Daubrée » et créent en 1832 un premier atelier de 860 mètres carrés à Clermont-Ferrand, sans toutefois abandonner la construction mécanique destinée aux

---

<sup>135</sup> Aristide Barbier est né à Paris en 1800. Après avoir obtenu son doctorat en droit, il devient notaire mais les événements de 1830 le conduisent à la ruine. Il trouve alors un emploi dans une sucrerie en Guadeloupe, avant de rejoindre à Clermont-Ferrand son cousin Edouard Daubrée, un ancien officier né en 1797 qui réside dans la capitale auvergnate depuis 1829, et qui a déjà eu une expérience professionnelle dans une raffinerie de sucre

<sup>136</sup> La femme d'Edouard Daubrée aurait été (aucune source historique ne l'atteste formellement, mais l'historiographie officielle de la firme présente cette parenté comme un fait avéré) la nièce de l'anglais Macintosh, qui avait découvert le moyen de dissoudre le caoutchouc dans le benzène.

nombreuses sucreries de la région, la décision d'opter pour une production diversifiée relevant alors typiquement d'une proto-industrie fortement tributaire de l'activité des campagnes environnantes. En 1835, les chefs d'entreprises déplacent de quelques centaines de mètres leur unité de fabrication sur le domaine dit de Chantoing, à proximité de la place des Carmes, engageant ainsi le processus de concentration des activités industrielles dans l'« entre-deux villes ». La cause déterminante de ce changement d'implantation fût la perspective de louer une roue hydraulique sur la Tiretaine et d'obtenir ainsi un premier élément de force motrice. Selon A. Coulaudon (1963), l'usine occupe, en 1836, 90 femmes et dix hommes qui assurent une production journalière de 25 kilogrammes de caoutchouc, utilisé pour la confection d'articles divers : balles, joints, tuyaux, ceintures ... Mais le travail du caoutchouc n'est pas majoritaire, puisqu'il n'occupe que les deux dixièmes des surfaces acquises (Dumond, 2000). L'effectif de l'entreprise reste donc assez limité, mais il apparaît comme relativement élevé dans un contexte local où la nature industrielle de l'économie locale n'est pas affirmée : « *Aucun établissement de Clermont n'avait alors un effectif aussi nombreux. Dans la médiocrité même de ses origines, le caoutchouc représente à Clermont la grande industrie* » (Arbos, op. cit., p. 410). L'activité des deux associés continue ensuite de s'accroître, notamment après l'invention en 1840 du procédé de vulcanisation par l'américain Goodyear<sup>137</sup>, comme le démontre l'extension de leur surface productive à la suite de l'implantation en 1853 d'une usine dans la commune de Blanzat, à proximité de Clermont-Ferrand. L'établissement clermontois est alors à la pointe de l'innovation technique au sein de l'industrie caoutchoutière française. En termes d'effectif, l'usine atteint son apogée au début des années 1860 avec 400 employés. La direction de l'entreprise est alors caractéristique d'une structure familiale au sein de laquelle les deux associés se partagent les missions : Daubrée perfectionne le matériel de production tandis que Barbier endosse le rôle de commerçant, alors que la femme du premier cité occupe le poste de contremaîtresse, mettant à profit le savoir-faire caoutchoutier transmis par son oncle. La firme qui est à l'origine du développement local de l'activité caoutchoutière ne prend sa forme définitive qu'en 1863, après avoir réalisé d'importants bénéfices et être devenue une des cinq premières entreprises françaises de sa branche : « *Par acte du 15 Juillet 1863, les fondateurs de la maison constituent, sous la raison sociale Barbier, Daubrée et Cie, une société en commandite par*

---

<sup>137</sup> En 1854, à la suite d'un procès, Goodyear perdra la licence exclusive d'exploitation de son procédé, mal protégé par des brevets déposés tardivement.

*actions dont ils sont les gérants*<sup>138</sup> ». Suite aux décès de ses fondateurs en 1863 et en 1864, la raison sociale de la société changera plusieurs fois dans les années 1860, pour finir par s'appeler, en 1868, « J-G Bideau et Cie », du nom de l'ancien notaire de l'entreprise, devenu seul gérant au terme d'une succession rendue complexe par la démission du fils d'Edouard Daubrée.

La capitale auvergnate devient ainsi, au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, la première ville française pour le travail du caoutchouc, et emploie à Clermont, Blanzat et Chamalières 320 salariés en 1863, mais l'économie locale demeure toujours à cette date dominée par l'activité commerciale. La naissance dans la région clermontoise d'une industrie du caoutchouc semble alors due à un concours de circonstances, depuis les raisons initiales qui ont amené les deux cousins à Clermont-Ferrand jusqu'à l'inondation qui les a conduit à abandonner l'activité sucrière pour se consacrer au travail du caoutchouc, celui-ci étant essentiellement imputable à l'influence exercée par la femme d'Edouard Daubrée. La progressive industrialisation du tissu économique régional ne paraît ainsi pas entretenir de liens étroits avec son milieu d'implantation, d'une part en termes d'origine géographique de ses instigateurs, d'autre part en regard de la localisation tropicale de sa matière première fondamentale, si bien que certains ont pu évoquer une « industrie paradoxale du caoutchouc » (Manry, op. cit.). Toutefois, l'éloignement des sources d'approvisionnement en caoutchouc, qui est acheminé depuis les pays tropicaux (Amérique du Sud, Indochine) via Marseille, et les frais de transports élevés que celui-ci occasionne, sont compensés par la valeur substantielle du caoutchouc brut par rapport à son tonnage, autorisant ainsi une manufacture à prospérer au centre de la France, à distance lointaine des ports. Le problème de la fourniture en matières premières ne se pose alors plus, dès lors que sa transformation en biens de consommation par le travail manuel permet une importante plus-value de la production.

Cependant, Clermont-Ferrand reste, dans les premières décennies de la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle, le chef-lieu d'une région privée d'accès aux villes dynamiques de la France industrielle, et par conséquent relativement éloignée de la clientèle potentielle<sup>139</sup>. Cette situation défavorable a des répercussions négatives pour la réalisation d'affaires commerciales très dépendantes d'une implantation parisienne, l'enclavement géographique n'étant alors guère corrigé par la desserte routière. La consécration de la ville auvergnate comme capitale

---

<sup>138</sup> « Statuts de la SCA Michelin et Cie de Clermont-Ferrand du 30 Mars 1906 », Michelin et Cie, 1910, p. 3-4 (source : BMIU Clermont-Ferrand).

<sup>139</sup> L. Dumond (op. cit.) note que les premiers clients de Barbier et Daubrée se trouvent principalement au Sud du pays : Grenoble, Marseille, Bordeaux, Lyon.

française de l'activité caoutchoutière semble ainsi dans un premier temps largement issue du hasard, soulignant « *tout ce qu'il y a d'artificiel dans le [...] développement de l'industrie à Clermont* » (Arbos, op. cit. p. 429) qui rompt progressivement avec une tradition économique orientée vers le commerce des productions agricoles. En effet, si l'on s'en tient aux théories classiques de la localisation des activités économiques, le statut clermontois de ville industrielle apparaît en contradiction avec la théorie définie par Von Thünen (1826), qui « *analyse les configurations spatiales à partir des coûts ou plus généralement des différentes combinaisons de dotations en facteurs justifiant l'implantation ou la création d'une firme* » (Pecqueur, 2000b, p. 209-210). Pour Von Thünen, la distance des marchés de consommation et les coûts de transports qu'elle génère déterminent l'utilisation du sol et les activités économiques, l'espace étant alors appréhendé comme simple point ou comme support neutre de l'allocation optimale des ressources. Pour A. Weber (1909), le choix de la localisation spatiale optimale d'une firme se fait en fonction d'un calcul individuel dont le but principal est de minimiser les coûts de transport, donnant alors « *l'image d'un comportement spatial des unités économiques fortement contraint par les marchés, les systèmes de transport et les ressources localisées en matières premières* » (Benko, Demazière, 2000, p. 456). La théorie classique considère donc l'implantation industrielle comme un processus rationnel fondé sur des critères économiques, les entrepreneurs ayant tendance à se localiser là où ils peuvent trouver des avantages comparatifs supérieurs, que ceux-ci concernent des sources d'énergie, des moyens de transport, des gisements de matières premières ou des réserves de main-d'œuvre.

Or, la région de Clermont-Ferrand ne présente uniquement en quantité suffisante que la dernière de ces ressources. Il existe néanmoins une série d'atouts qui permettent de nuancer le « handicap » de la situation clermontoise : la présence de bâtiments pourvus d'une force motrice suffisante pour le démarrage des fabrications, la présence de secteurs traditionnels tournés vers les progrès récents de l'industrie (construction mécanique, agro-alimentaire, textile, métallurgie ...), le dynamisme commercial d'une ville constituant un marché de consommation régional, la disponibilité d'une main-d'œuvre bon marché peu mise à contribution par la faiblesse des activités manufacturières locales, et enfin la possibilité d'une plus-value financière élevée après transformation de la matière première, sont autant de facteurs qui permettent de reconsidérer objectivement la croissance de l'industrie caoutchoutière. En s'éloignant d'une lecture trop déterministe et en reconsidérant les opportunités de développement qui ont pu être mobilisées par les principaux acteurs de la mutation économique locale, ces avantages économiques induits par la situation géographique

clermontoise amènent à considérer que le progrès technique « *substitue aux facteurs naturels des facteurs de remplacement déplaçables* », autorise une « *localisation de la production indépendante de celle des facteurs* » (Castells, 1975, p. 25-26) et une libération partielle des contraintes imposées par la nature (Leboutte, 1997). Les avancées technologiques permettent ainsi une plus grande variété des choix d'implantation industrielle en diminuant d'une part les problèmes de liaison aux matières premières, et d'autre part les difficultés d'accès aux marchés de consommation. Diverses possibilités sont désormais envisageables après plusieurs séries alternatives de calculs, suivant la nature de la production, la stratégie adoptée face aux frais de transport, qui diminuent durant le XIX<sup>ème</sup> siècle, et la composition des marchés (Palander, 1935). Ces évolutions traduisent un mouvement d'homogénéisation de l'espace vis-à-vis des dispositions naturelles requises par l'activité économique, les conditions spatiales qu'exige celle-ci devenant de plus en plus indifférenciées d'un point de vue strictement technique. L'accent est dorénavant mis sur l'importance croissante de la main-d'œuvre (Hoover, 1948, Isard, 1956) qui apparaît comme une contrainte de plus en plus déterminante et fondamentale pour l'implantation industrielle. L'existence, en quantité et en qualité, d'une force de travail adéquate, constitue progressivement un facteur essentiel du développement économique qui amène donc celui-ci à rechercher un environnement urbain favorable à la création d'un milieu professionnel adapté. C'est la thèse de J. Rémy (1966) qui soutient que les entreprises sont généralement attirées par les agglomérations urbaines. La grande ville industrielle, en tant que milieu spécifique de production de connaissance, permet en effet aux entreprises qui s'y implantent de réaliser des économies de dimension.

Clermont-Ferrand, en tant qu'espace de localisation potentielle des activités économiques, n'est pas encore doté de tels avantages, mais la présence d'une main-d'œuvre bon marché, laborieuse et disponible peut laisser envisager la formation future d'un véritable bassin industriel. Quelque peu affranchie de ses handicaps en matières premières et en infrastructures de transport, l'industrie clermontoise reste toutefois embryonnaire et réduite à des entreprises généralement de petite taille à l'orée des années 1860. Barbier et Daubrée, fer de lance de l'activité caoutchoutière, connaît à partir de cette époque de grandes difficultés financières due à une gestion moins rigoureuse. Son déclin se poursuit jusqu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, date à laquelle sont trouvées des repreneurs appartenant à la famille des fondateurs : « *M. Bideau ayant donné sa démission le 16 Juillet 1886, une gérance provisoire, formée de MM. Emile-Victor Chantrot et André-Jules Michelin, est installée le 22 Juillet 1886, sans que la raison sociale ne soit modifiée. Le 28 Mai 1889, M. Edouard-Etienne Michelin, petit-fils de M. Aristide Barbier, est nommé gérant de la Société, dont la raison sociale devient Michelin*



*et Cie*<sup>140</sup> ». A cette date, l'activité économique locale dépend encore amplement des récoltes agricoles et viticoles. Mais la constitution progressive d'un groupe d'entreprises organisé autour du travail du caoutchouc et l'apparition de diverses sociétés appartenant à cette branche spécifique, révèlent qu'à partir de la dernière décennie du XIX<sup>ème</sup> siècle, le tissu industriel de Clermont-Ferrand est sur le point de prendre une nouvelle envergure, en lien étroit avec l'essor du cycle et de l'automobile.

L'exemple clermontois traduit ainsi une émancipation vis-à-vis des facteurs classiques de production, mouvement que l'on retrouve dans l'évolution de la pensée sur la localisation des activités économiques, avec le passage d'une analyse déterministe à une vision plus nuancée et attentive à d'autres facteurs de localisation industrielle. Considérée comme un « phénomène économique » à part entière, la ville est en effet intégrée à une logique de production industrielle qui met en valeur le rôle des acteurs et des entrepreneurs dans la structuration d'un tissu d'activités. En y territorialisant ses activités, Michelin participe ainsi à la mutation économique d'un espace certes sans tradition industrielle, mais pourtant doté de ressources activées et construites au fil du temps par les entreprises locales. Une fois cette mutation économique engagée, on peut alors se poser la question de la forme spatiale qu'épouse l'activité caoutchoutière à Clermont-Ferrand.

---

<sup>140</sup> « Statuts de la SCA Michelin et Cie de Clermont-Ferrand du 30 Mars 1906 », Michelin et Cie, 1910, p.4 (source : BMIU Clermont-Ferrand).

## **2.2) Le mutation du bassin économique clermontois : déclin des activités traditionnelles et constitution d'un district industriel du caoutchouc.**

La période qui s'ouvre à partir de 1890 et dure jusqu'à la Première guerre mondiale marque la naissance et le développement à Clermont-Ferrand de la grande industrie, notamment à travers l'activité du caoutchouc. Cette dernière accélère le déclin des activités économiques traditionnelles pour former progressivement le secteur d'activité dominant. C'est le cas de l'industrie des pâtes alimentaires, qui a pu occuper, à la fin du Second Empire, entre le tiers et la moitié de la population ouvrière, mais également d'activités plus secondaires comme la meunerie, la sucrerie, la confiserie, soit l'ensemble des industries tournées vers la transformation des produits agricoles<sup>141</sup> ensuite écoulés sur les marchés locaux et régionaux. Ces secteurs appartenant à la branche alimentaire ont alors subi leur inadaptation technologique, mais surtout l'effondrement des activités commerciales clermontoises, perceptible dès la deuxième moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle. En effet, Clermont, qui avait joué un rôle important de centre de transit pour une quantité variée de denrées a vu ce statut remis en cause par l'arrivée du chemin de fer : « *La construction des chemins de fer a d'abord détourné vers les villes qui en ont été dotées les premières une partie des courants qui confluaient auparavant à Clermont ; même une fois que Clermont eût été rattaché de tous côtés au réseau ferré, il n'a pas, pour diverses raisons, retrouvé une situation extrêmement analogue à celle du passé ; enfin le trafic dont il avait été le centre a souffert des formes qu'a prises le commerce contemporain* » (Arbos, 1927, p. 431). En excluant partiellement la ville des flux d'échanges dominants, le chemin de fer a donc contribué à la dégradation de la vocation clermontoise d'étape marchande et a conduit à la disparition de certains débouchés pour les entreprises engagées dans ce domaine, si bien qu'« *en 1878, à la Chambre de Commerce, on estimait que les chemins de fer avaient plus nui que servi à la ville* » (Manry, 1993, p. 345). Cependant, une activité, celle du vin, avait pu tirer profit de l'introduction de la voie ferrée en élargissant sa clientèle grâce à une baisse des coûts de transports des productions, notamment vers Paris. La viticulture avait ainsi connu des progrès considérables pour devenir omniprésente en 1890, à la fois à Clermont-Ferrand et dans plusieurs communes

---

<sup>141</sup> L'industrie de la confection, représentée notamment par l'entreprise Conchon-Quinette, était elle aussi liée au monde rural par sa spécialisation dans la fabrication de vêtements de travail pour une clientèle paysanne.

de la proche banlieue. Mais, suite à la crise phylloxérique qui frappe le vignoble clermontois en 1890, ce dernier éprouve un sérieux recul. La guerre et la croissance de la grande industrie locale vont ensuite précipiter le déclin de l'activité viticole, dont les surfaces d'exploitations se réduisent considérablement : « *Pour l'ensemble de la commune de Clermont-Ferrand, il occupait 1 506 hectares en 1855, en 1906, il était réduit à 1 022 hectares [...] en 1925, il n'était plus que de 617 hectares* » (Arbos, op. cit., p. 390). La mutation des activités locales se lit donc progressivement dans l'usage économique de l'espace et dans l'évolution du paysage urbain.

La ruine des activités économiques traditionnelles entraîne la constitution d'un réservoir de main-d'œuvre disponible pour la branche du caoutchouc qui connaît une croissance accélérée<sup>142</sup> à l'articulation des deux siècles et qui concentre progressivement de nombreux ouvriers, en s'organisant suivant le modèle de la grande industrie moderne. Mettant à profit les progrès de l'industrie du cycle et l'avènement de la civilisation automobile, le secteur du caoutchouc devient une branche industrielle de premier plan et domine, une fois achevée la crise des années 1870-1880, l'ensemble de l'activité clermontoise. Il supplée les industries traditionnelles défaillantes et oriente l'évolution progressive du tissu local selon l'archétype de la grande entreprise. Ainsi se développe peu à peu à Clermont-Ferrand un quasi monopole détenu par le travail du caoutchouc, qui emploie, dès la première décennie du XX<sup>ème</sup> siècle, près de la moitié de l'effectif salarié de la ville et autour des deux tiers de ses ouvriers. Le portrait dressé par P. Arbos à la fin des années 1920 exprime cette soudaine mutation des bases économiques locales : « *Le travail du caoutchouc tient dans le labeur de la ville une suprématie écrasante ; par le formidable appel de main-d'œuvre qu'il a provoqué, il a attiré une population qui fournit, le cas échéant, des ouvriers aux autres industries* » (op. cit., p. 404). Au niveau national, l'agglomération clermontoise s'affirme rapidement comme le principal centre industriel du caoutchouc, et concentre près des deux tiers des salariés affectés à cette branche<sup>143</sup>.

La cité auvergnate réunit alors six firmes appartenant à ce secteur, dont deux des trois plus grandes entreprises françaises, et absorbe la moitié du caoutchouc importé dans le pays. Aux côtés de Barbier et Daubrée, qui fait désormais figure de précurseur, une entreprise concurrente était apparue au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle. Baptisée Torrilhon en référence au nom

---

<sup>142</sup> Pour L. Dumond (1989), l'activité caoutchoutière est l'industrie de la Seconde Révolution Industrielle qui possède le plus important développement, devant la chimie et l'automobile. Entre 1885 et 1904, elle connaît un accroissement annuel de 8.3 %.

<sup>143</sup> Castellan (1915) évalue, en tenant compte des difficultés et des risques d'imprécision d'un tel calcul, le potentiel d'emplois des sociétés caoutchoutières clermontoises à 8 000 ou 9 000 unités, sur un total de 12 000 à 15 000 salariés nationaux appartenant à cette branche.

de son fondateur<sup>144</sup>, elle consiste initialement en un magasin de nouveautés situé dans le centre-ville de Clermont-Ferrand. Un des articles en vente, l'imperméable caoutchouté, connaît un vif succès qui amène J-B. Torrillon à en abandonner l'importation depuis l'Angleterre pour le fabriquer lui-même à partir de 1852. Après l'incendie de 1856 qui détruit une partie de son atelier du domaine de Bien-Assis (là où Michelin s'implantera cinquante ans plus tard), il transfère les installations restantes à Chamalières. Alors qu'à cette époque Barbier et Daubrée traverse de grandes difficultés financières, Torrillon se développe et emploie 220 ouvriers en 1866, puis augmente ses fabrications grâce à la fourniture de manteaux caoutchoutés pour les officiers de l'armée. Au départ très liée au commerce, l'entreprise prend une ampleur industrielle en se dotant d'une force motrice conséquente afin de répondre à la conjoncture favorable qui touche l'industrie du cycle et de l'automobile. Torrillon s'attaque ainsi au perfectionnement du pneumatique et établit des bandages soudés par vulcanisation à la jante d'acier qui équipent les premières voitures de Peugeot et Levassor. En 1885, une troisième société est créée à l'initiative de Raymond Bergougnan, né en 1858 dans la région toulousaine. Il se lance, avec son frère, dans la confection de timbres en caoutchouc. Tout comme Torrillon, les débuts sont modestes, mais l'entreprise trouve rapidement un marché qui lui permet de se développer au sein de nouveaux ateliers installés en 1887 à proximité du centre ancien de Clermont, puis d'étendre son champ d'activité à la production d'objets divers de mécanique et de caoutchouc. En 1889 est fondée Bergougnan et Cie, société en commandite<sup>145</sup> au capital de 250 000 francs. Elle accompagne l'essor de l'automobile en procédant à la fabrication de pneumatiques et particulièrement de bandages pleins pour véhicules lourds. Les Etablissements Bergougnan prennent initialement la forme d'une grosse PMI dont les résultats financiers sont pourtant rapidement très satisfaisants, le chiffre d'affaires réalisé quadruplant entre 1895 et 1897. A cette date, l'usine occupe une surface de 100 000 mètres carrés et emploie 2 500 ouvriers.

En 1889, Edouard Michelin s'établit à Clermont-Ferrand pour tenter de redresser la société familiale avec le soutien de son frère André, déjà cogérant depuis trois années de la manufacture créée par leur grand-père. Les frères Michelin reprennent donc une petite affaire familiale qui périclité et qui ne compte plus que quelques dizaines de salariés, mais ils bénéficient d'un savoir-faire accumulé d'un demi-siècle dans le travail du caoutchouc. Mais l'aîné de la fratrie, ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris, est alors à la tête d'une usine de

---

<sup>144</sup> Jean-Baptiste Torrillon est originaire du Puy-de-Dôme. Né en 1824 dans une zone rurale à proximité d'Issoire, il s'est d'abord employé dans le commerce à Paris, avant de revenir dans sa région natale.

<sup>145</sup> Le statut de l'entreprise sera transformé en 1898 en société anonyme.

construction de charpentes métalliques située à Bagnolet. Il compte poursuivre le développement de son activité principale après avoir restructuré l'organisation de l'entreprise héritée, en concentrant la production à Clermont-Ferrand<sup>146</sup> et en l'orientant vers les marchés émergents du cycle et de l'automobile. Edouard Michelin, licencié de droit et ancien élève de la section peinture des Beaux-arts devient ainsi l'unique gérant suite à l'Assemblée Générale et au renouvellement des statuts du 28 Mai 1889. Enfin, deux autres affaires voient le jour et complètent le tissu industriel clermontois appartenant à cette branche spécifique, sans toutefois connaître un véritable succès commercial. Il s'agit de la Société de Caoutchouc Industriel, créée en 1906 et qui compte 100 emplois en 1914, et de l'entreprise La Française, fondée en 1909 par un ingénieur clermontois. Une sixième société, baptisée Adeline, est fondée en 1919 pour la fabrication de talons en caoutchouc et de semelles de tennis. Avec 50 ouvriers, elle ne dépasse toutefois pas le statut de petite entreprise. En 1930, un rapport administratif présente Clermont-Ferrand comme une ville de monoindustrie fondée sur six<sup>147</sup> entreprises travaillant la caoutchouc (Gueslin, 1993).

A la veille du premier conflit mondial, on peut donc avancer que Clermont-Ferrand est « *l'incontestable capitale française du caoutchouc* » (Dumond, 2000, p. 341). La ville a connu une spécialisation industrielle grâce à la croissance de trois sociétés (Barbier-Daubrée devenu Michelin, Torrilhon et Bergougnan) qui présentaient la physionomie de PMI caoutchoutières au début du XX<sup>ème</sup> siècle et tiraient parti de ce qui devient progressivement une véritable tradition industrielle, malgré les conditions hasardeuses de sa naissance. Clermont constitue alors un des plus anciens centres français pour le travail de cette matière, les trois firmes en question ayant respectivement été fondées en 1832, 1852 et 1885. Elles disposent dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, lors du décollage de la civilisation automobile, d'un savoir-faire accumulé mobilisable pour la production de bandages pleins et de pneumatiques. Elles s'organisent alors selon un système de « *production segmentée en réseau* » (Scott, Storper, 1992, p. 17) fortement aggloméré (fig. 28), les entreprises étant spatialement très proches les unes des autres, et étroitement articulé à un environnement urbain qui offre un lieu de résidence aux travailleurs et constitue un milieu favorable au développement de l'innovation technologique puis à la naissance de l'esprit d'entreprise.

---

<sup>146</sup> L'atelier situé à Blanzat, dans la proche banlieue clermontoise, est vendu.

<sup>147</sup> La dernière société que le rapport administratif intègre au district clermontois du caoutchouc est Teisset-Kessler, industrie chimique dont une partie des ouvriers « *semble adhérer au syndicat des caoutchoutiers* » (Gueslin, op. cit., p. 78).

La croissance des PMI est ainsi à l'origine de l'apparition de la grande industrie à Clermont-Ferrand. En 1912, le secteur caoutchoutier local a en effet entamé son évolution vers le modèle de la grande entreprise, comme le révèle l'examen des patentes dans l'agglomération clermontoise (Moulin-Bourret, op. cit.). Le tissu industriel local, pris dans son ensemble, reste tout de même caractérisé par la faible quantité des établissements importants, signe que le petit commerce notamment y tient encore une place décisive. A. Moulin-Bourret identifie 74 entreprises versant des patentes et appartenant à l'industrie. Ce groupe ne contient que six sociétés de taille notable : les trois caoutchoutiers les plus anciens (Michelin, Bergougnan, Torrilhon), une sucrerie, une fabrique de vêtements et l'usine à gaz. Le reste des entreprises est de dimension modeste et l'activité industrielle clermontoise apparaît nettement dominée par le secteur du caoutchouc, au sein duquel Michelin, qui paie plus de 17 000 francs de patentes, et Bergougnan, avec presque 7 000 francs versés, accèdent au statut de grande entreprise. La transformation de cette matière première en biens de consommation est donc l'activité motrice de l'économie locale, d'autant qu'elle a entraîné dans son sillage un certain nombre de sous-traitants associés à sa croissance. C'est particulièrement le cas pour les branches de la mécanique et de la métallurgie, représentées par les sociétés Olier, Plane, Vernadet et Hervais qui fabriquent des machines diverses, des pièces et accessoires métalliques, et profitent des commandes émanant des manufactures du caoutchouc, sans toutefois être exclusivement dépendantes de celles-ci. Les établissements Hervais, qui comptent 141 salariés à la veille de la guerre, sont ainsi localisés à proximité de la place des Carmes et de Michelin, pour lequel ils produisent des valves et des pompes pour chambres à air. Olier est pour sa part lié à l'activité de Bergougnan pour qui il fournit des machines industrielles spéciales. L'usine, mitoyenne de celle du pneumaticien, emploie 350 ouvriers en 1914. Clermont-Ferrand présente donc, à partir du début du XX<sup>ème</sup> siècle, un ensemble industriel cohérent, organisé autour du travail du caoutchouc et caractérisé par une forme spatialisée de la production où cohabitent des entreprises fabriquant de la gomme, des constructeurs de machines-outils dédiées à cette industrie, et un ensemble de sous-traitants.

D'un point de vue plus analytique, cette forme spatialisée de l'activité économique renvoie alors aux systèmes productifs locaux décrits par G. Bruno (1877) dans son célèbre manuel de géographie de la France. Elle concerne le regroupement, dans une aire délimitée, d'une série d'établissements accaparés par une production industrielle unique, processus qui est à l'origine d'une accumulation de compétences spécifiques. La réalité de l'activité clermontoise de l'avant-guerre correspond plus précisément au modèle de « district industriel » tel qu'il a pu être formulé par A. Marshall (1890, 1919). Ce dernier observe la réussite, dans certaines

localités<sup>148</sup>, de productions particulières, et cherche à expliquer les causes d'une telle suprématie. Les succès obtenus sont alors dus à l'existence d'un réseau de plusieurs établissements qui tirent des avantages comparatifs, d'une part de leur situation de proximité géographique, d'autre part de la spécialisation industrielle. Ainsi se développe au fil du temps des économies d'agglomération, alors même que les caractéristiques historiques, géographiques, sociologiques et politiques initiales de l'implantation peuvent être issues de coïncidences fortuites, illustrant « *la durée surprenante de nombreuses industries localisées qui sont nées quelque part et qui s'y sont maintenues* » (Marshall, 1919, p. 445).

L'avantage de ce type de structure spatialisée, qui devient alors un véritable facteur de production, tient aux mécanismes de coopération, de solidarité et d'émulation qu'il met en œuvre. L'existence progressive à Clermont-Ferrand d'une tradition du travail du caoutchouc a constitué un atout pour le renforcement et la pérennité de cette activité, en donnant naissance à un contexte de collaboration technique. C'est ainsi que Torrillon a défini son projet industriel en s'appuyant sur l'usine Barbier et Daubrée qui lui a fourni les demi-produits indispensables à son démarrage, en lui préparant les étoffes caoutchoutées nécessaires à la confection de ses imperméables, et auprès de laquelle il installa son premier atelier. A son tour, Torrillon apportera sa contribution au lancement des établissements Bergougnan en procurant le caoutchouc servant à la confection des timbres. De plus, Barbier et Daubrée était à cette époque le principal constructeur d'équipements et de machines. L'entreprise participa à la création de l'outil industriel de Torrillon alors que les manufactures de caoutchouc réclamaient, pour faire face aux innovations technologiques, un outillage toujours plus performant et spécialisé. Cette compétence locale en mécanique, que l'on retrouve plus d'un demi-siècle plus tard avec l'apparition des firmes sous-traitantes évoquées, forme une économie externe technique propre au district industriel, permet « *l'emploi économique de machines coûteuses à des conditions très avantageuses* » (Marshall, op. cit., p. 442), et plus largement un « *accès à des biens intermédiaires et des services spécialisés à moindre coût* » (Daumas, 2006, p. 4).

Il existe ensuite des économies externes relationnelles propres aux formes de socialisation spécifiques observées entre les entreprises d'un même district. Au sein du district clermontois, les relations de hiérarchie sont dans l'idéal remplacées par la réciprocité, la collaboration entre firmes étant soumise à l'existence de solides rapports de confiance mutuelle. A Clermont-Ferrand, ceux-ci se lisent à travers la coopération technique entre les établissements

---

<sup>148</sup> Marshall base son analyse sur l'étude des industries anglaises et allemandes, et dégage notamment les exemples des villes de Sheffield et Soligen.

industriels, mais également dans le concours déterminant des représentants locaux de la sphère financière. L. Dumond (op. cit.) évoque sur ce point les soutiens des banques locales dont ont bénéficié les caoutchoutiers clermontois. Ces dernières ont apporté aux frères Michelin les fonds nécessaires à la relance de l'entreprise familiale alors en déclin. Les transformations de Bergougnan et Torrilhon en sociétés anonymes ont aussi tiré parti de l'investissement de plusieurs établissements bancaires clermontois et lyonnais, qui entraient dans l'actionnariat des caoutchoutiers. L'apport de capitaux locaux, élément essentiels de la phase de croissance initiale des firmes auvergnates, signale un climat de confiance qui résulte de références culturelles communes, d'un enracinement des relations économiques quotidiennes (Gravenotter, 1985) dans un environnement cognitif par le biais duquel sont édictées des normes tacites ou explicites, « *alliant règles du marché et code social* » (Courlet, 2001, p. 22).

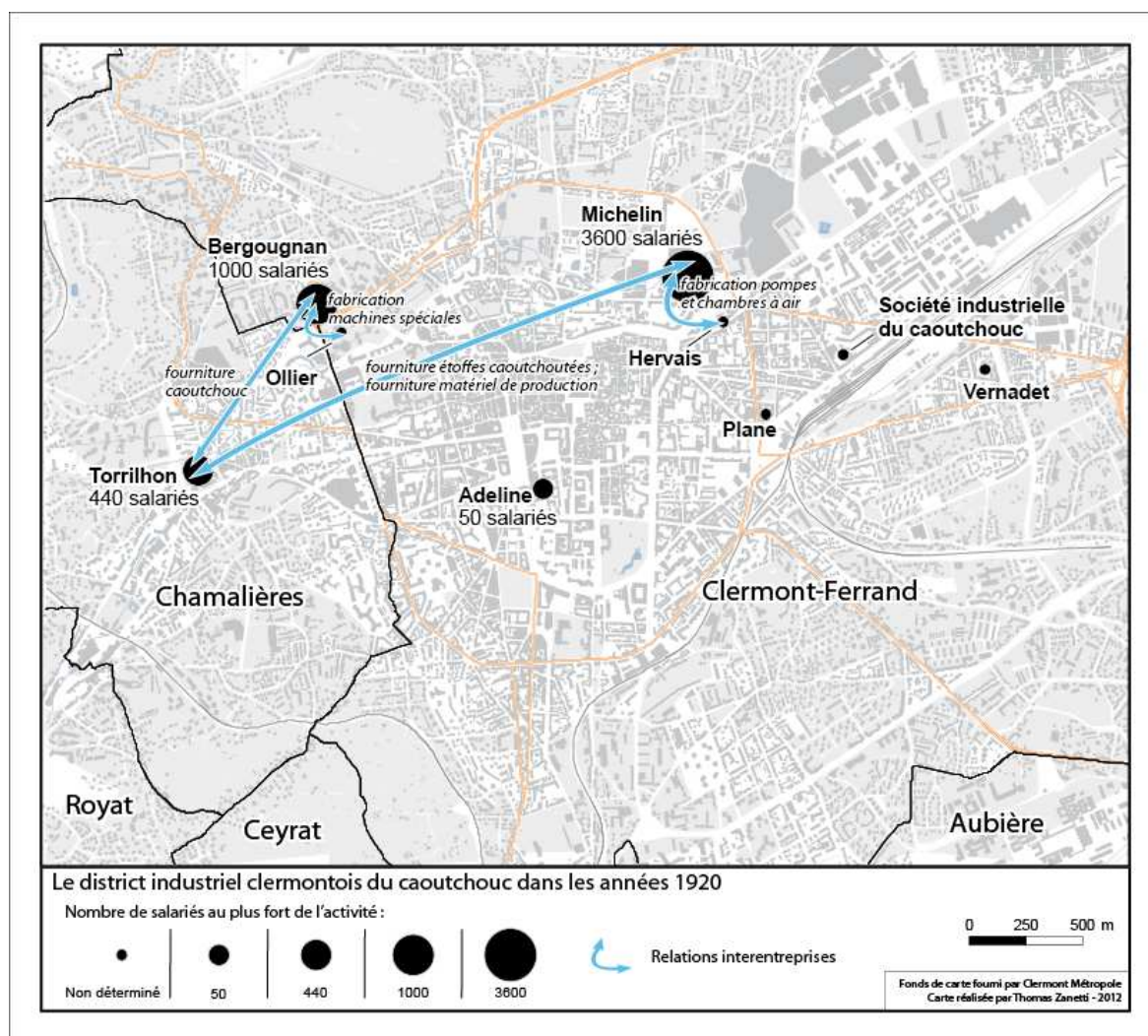


Fig. 28 : Le district industriel clermontois du caoutchouc dans les années 1920 (Source : Zanetti, 2012).



Des bénéfices proviennent enfin d'une circulation de l'information, de la constitution progressive d'un réservoir de connaissances communes et de la transmission d'un savoir-faire. En fondant un ensemble socio-économique géographiquement aggloméré, le district industriel augmente la densité des interactions entre les divers agents en présence et « *facilite, grâce à des contacts directs et de face à face, [...] les échanges, la circulation des idées nouvelles et la diffusion des innovations* » (Courlet, Pecqueur, Soulage, 1993, p. 8). Clermont-Ferrand a de cette manière pu devenir, par les liens et l'interdépendance entretenue entre les différentes firmes, le principal centre français de recherche sur les applications du caoutchouc. Torrilhon et Michelin ont d'ailleurs été deux entreprises initiatrices du bandage pour cycle.

On peut alors supposer que la connaissance des avancées technologiques au moyen des mouvements de personnel et des conversations entre les salariés, au sein d'une industrie caoutchoutière rapidement marquée par un degré élevé de scientificité, induisait un progrès fructueux pour l'ensemble des membres du district : « *Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air, et les enfants apprennent inconsciemment beaucoup d'entre eux. On sait apprécier le travail bien fait ; on discute aussitôt les mérites des inventions et des améliorations qui sont apportées aux machines, aux procédés, et à l'organisation générale de l'industrie. Si quelqu'un trouve une idée nouvelle, elle est aussitôt reprise par d'autres, et combinées avec des idées de leur crû ; elle devient ainsi la source d'autres idées nouvelles. Bientôt des industries subsidiaires naissent dans le voisinage, fournissant à l'industrie principale les instruments et les matières premières, organisant son trafic, et lui permettant de faire bien des économies diverses* » (Marshall, 1890, p. 464). Grâce à leur intégration dans un 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<sup>149</sup> et de l'expérience au sein du groupe professionnel mobilisé par les entreprises.

L'« atmosphère industrielle » a pu renvoyer à une « *une réalité impalpable qui imprègne les lieux comme par magie* » (Daviet, 2005, p. 77-78), cependant elle introduit au sein de son environnement social des répercussions concrètes : « *Les patrons sont disposés à s'adresser à*

---

<sup>149</sup> Si les qualifications viennent à manquer, on assiste alors, comme ce fut le cas à Clermont, à la création par les patrons d'écoles techniques destinées à former la future main-d'œuvre.

*un endroit où ils ont des chances de trouver un bon choix d'ouvriers possédant les aptitudes spéciales qu'il leur faut ; de leur côté les ouvriers cherchant du travail vont naturellement dans ces endroits où se trouvent beaucoup de patrons ayant besoin d'ouvriers de leur spécialité* » (Marshall, 1890, p. 466). Il apparaît alors une coopération entre forces sociales et forces économiques. Le support du milieu social, associé aux effets induits par la proximité spatiale, implique que « *la dynamique du district marshallien repose moins sur les avantages initialement données que sur ceux créés au fil du temps* » (Daumas, op. cit., p.4), comme l'illustre le cas de l'activité du caoutchouc à Clermont-Ferrand. Ainsi débarrassé d'un déterminisme géographique trop prononcé, on peut alors réévaluer le poids des dotations en ressources naturelles dans l'évolution des structures industrielles localisées. Finalement, c'est bien l'histoire qui compte (Krugmann, 1992) et qui inscrit les trajectoires économiques dans une forme de « dépendance de sentier », d'autant qu'une « atmosphère industrielle » ne peut, selon la théorie de Marshall, être déplacée, et que les économies externes sont fortement ancrées dans la localité où est apparu le district, présentant alors un caractère affirmé d'irréversibilité et d'immobilité.

A la veille du premier conflit mondial, Clermont-Ferrand est la capitale française du caoutchouc et son organisation productive renvoie au modèle du district industriel marshallien. La ville tire de cette structure industrielle particulière un dynamisme certain, où l'alternative aux économies internes réalisées par la grande entreprise se situe dans les externalités issues de la concentration de plusieurs établissements dans une même localité. Mais la cité s'offre aux dangers d'une telle spécialisation : « *Une région qui vit surtout d'une seule industrie, est exposée à une crise très grave, au cas où la demande de ses produits vient à diminuer, comme au cas où la matière première dont elle se sert vient à manquer* » (Marshall, op. cit., p. 467-468). Les risques économiques liés à l'hégémonie d'une branche industrielle unique peuvent toutefois être compensés par la diversification des activités, principe caractéristique de la grande ville génératrice d'économies d'urbanisation. Mais déjà, le secteur du caoutchouc clermontois affiche ses déséquilibres internes, comme l'indique les effectifs respectifs de ses trois plus importantes firmes d'après le recensement de 1911 : Michelin (3 596 salariés), Bergougnan (1 001), Torrillon (443). Hormis Michelin, la taille des entreprises constitue vite une faiblesse vis-à-vis des concurrents étrangers, alors que le marché des fabricants de pneumatiques est de plus en plus dominé par une structure oligopolistique<sup>150</sup>.

---

<sup>150</sup> L. Dumond (op. cit.) fait allusion à l'échec des projets de concentration dans l'industrie caoutchoutière clermontoise : en 1911, l'absorption de Torrillon par Bergougnan avorte in extremis avant qu'une rumeur, restée sans suite, fasse état de la possible fusion entre Bergougnan et Michelin.

Se dessine donc un changement organisationnel et une évolution possible du district industriel de Clermont-Ferrand : le regroupement des concurrents au sein d'une hiérarchie d'entreprises appartenant à la même branche et répondant, si besoin au moyen de processus coopératifs, aux exigences d'une firme leader, cette dernière déterminant alors plus largement la fonction économique du territoire.

## **2.3) Les répercussions économiques de la Première guerre mondiale : affirmation de la domination de Michelin sur le tissu industriel local.**

Le contexte de conflit mondial entraîne dans un premier temps une désorganisation de l'activité industrielle, les usines étant privées d'une importante quantité leur main-d'œuvre (composée en majeure partie de jeunes hommes), et la réquisition des moyens de transport rendant très difficile l'importation des matières premières et l'exportation des productions. Mais l'économie de guerre a également engendré une diversification du tissu économique clermontois, et une croissance de l'industrie locale d'armement, en lien avec les commandes militaires : « *Après six mois de guerre, le plein emploi était assuré dans l'agglomération grâce à l'activité des usines travaillant pour la défense nationale* » (Moulin-Bourret, 1997, p. 205). L'enclavement géographique de Clermont-Ferrand, ordinairement considéré comme un lourd handicap, se transforme en atout pour faire de la ville un important centre industriel « de l'arrière » dans lequel l'Etat devient un employeur important. Le secteur de la mécanique, composé de PME (les établissements Olier, Hervais et Vernadet) ordinairement très liées à leurs donneurs d'ordres caoutchoutiers, a ainsi été associé à la fabrication intensive d'obus, décidée par l'Etat et réalisée à Clermont-Ferrand par l'atelier des Gravanches. Les entreprises concernées connaissent alors une croissance notable de leur activité<sup>151</sup>, mais cette dernière reste tributaire des conditions exceptionnelles liées à l'état de guerre. Ainsi, les avantages induits par la situation vont se réduire suite aux difficultés d'approvisionnement, et seules les plus grandes usines parviendront à maintenir un niveau élevé de production aidée par l'Etat. L'apparition de nouvelles activités se poursuit dans l'entre-deux guerres, notamment avec la décision prise par l'Etat d'implanter l'imprimerie de la Banque de France à Chamalières, qui totalise 2 000 emplois en 1924. Ce choix correspond à un repli stratégique visant à mettre à l'abri, loin des frontières, un outil de production précieux. Les délocalisations stratégiques concernent également les ateliers de maintenance aéronautique, et au total les industries repliées entre 1915 et 1940 auront eu de nombreuses conséquences positives pour le tissu économique clermontois : introduction de techniques inédites, revitalisation de zones rurales en déclin, et bien évidemment création d'un important volume d'emplois, que P. Mazataud

---

<sup>151</sup> Olier comptabilise ainsi 1 036 salariés en 1918.

(1981) évalue à 27 000 unités pour l'ensemble du processus de décentralisation opéré avant 1940. Mais le phénomène de diversification industrielle ne se restreint pas uniquement aux secteurs d'activités qui relèvent de la gestion étatique, on observe ainsi également chez les industries de petite et moyenne taille un élargissement manifeste des débouchés, essentiellement lié à l'initiative locale. C'est par exemple le cas du secteur de la métallurgie qui acquiert une relative indépendance vis-à-vis de la branche du caoutchouc en orientant son activité vers le marché national.

Les pneumaticiens locaux vont, de leur côté, prendre largement part à l'effort de guerre en privilégiant leurs activités traditionnelles tout en développant de nouvelles productions. Les articles de caoutchouc représentent près de la moitié des commandes militaires qui suscitent en outre des fabrications directement liées aux combats : cellules d'avions, habillement des soldats. Parmi les trois principales entreprises caoutchoutières clermontoises, Michelin est celle qui adopte la politique de reconversion la plus considérable, notamment à travers le secteur de l'aviation<sup>152</sup>. Michelin est ainsi, pour l'ensemble de la guerre, la société pneumatique locale qui participe le plus à « l'effort<sup>153</sup> » de guerre, en devenant le premier fournisseur de pneumatiques pour l'armée et en obtenant plus de la moitié des commandes de l'Etat, alors que son rival Bergougnan n'en remporte que 16 % (Moulin-Bourret, op. cit). Mais l'activité du secteur phare de l'économie clermontoise ne s'est pas restreint aux demandes publiques, les marchés privés n'ayant pas, malgré le contexte défavorable, complètement disparus. Cette dynamique de l'activité caoutchoutière dans un contexte de conflit armé se lit dans l'accroissement des effectifs clermontois de la branche, qui passent de 6 700 personnes en 1914 à près de 10 000 salariés en 1918. Trois ans plus tard, les entreprises du caoutchouc représentent 82 % de l'emploi industriel local, chiffre qui révèle le caractère relativement limité du phénomène de diversification du tissu et la suprématie d'un secteur unique d'activités. Ainsi, M. Antonio (1984), pour apprécier la croissance de la production industrielle régionale entre 1913 et 1929, donne les estimations suivantes : textile (- 8%), papier (+ 6%), cuir (+ 19%), mine (+ 23%), construction (+ 27%), métallurgie (+ 29%), mécanique (+ 57 %), caoutchouc (+ 761%). Le poids écrasant du secteur d'activité principal de la ville se renforce dans l'après-guerre et mobilise une main-d'œuvre toujours plus conséquente : 15 000 personnes en 1923, 18 800 en 1926, 22 000 en 1930, date qui correspond au maximum d'emploi avant la crise économique internationale.

---

<sup>152</sup> Michelin a, au total, livré près de 1 900 avions de type Breguet, ce qui correspond à 4 % de la production totale d'avions pendant toute la durée du conflit. La stratégie de diversification des productions permettra d'ailleurs à l'entreprise de bénéficier, à la fin du conflit, de contrats avec l'Etat.

<sup>153</sup> Qui constitue donc également une opportunité de développement économique.

Au sein de la branche caoutchoutière locale, Michelin est l'établissement qui connaît la plus importante croissance, et l'augmentation rapide de ses effectifs lui permet de distancer son principal concurrent, Bergougnan. La hiérarchie interne du district industriel clermontois se modifie ainsi nettement entre les deux recensements de 1911 et 1921 : Michelin s'affirme comme l'établissement le plus puissant et occupe en 1921 les trois quarts des salariés du caoutchouc et les deux tiers de l'emploi industriel de la ville. Même si l'entreprise continue d'employer les deux cinquièmes de la main-d'œuvre caoutchoutière, Bergougnan a vu son rôle se réduire, tandis que Torrillon et la Société de caoutchouc industriel<sup>154</sup> connaissent des difficultés qui manifestent un déclin perceptible dès la fin de la Première guerre mondiale. La domination de Michelin sur cette activité apparaît donc d'ores et déjà très nette, et s'étend progressivement à l'ensemble de l'économie locale.

Le changement d'envergure de Michelin se traduit tout d'abord par une nette progression (+ 360 %) du chiffre d'affaires de l'entreprise durant les années 1920. Ses effectifs atteignent leurs plus hauts niveaux pour l'ensemble de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle avec 18 000 salariés en 1927, et c'est cette même année où l'entreprise enregistre ses plus forts bénéfices. En plus de sa propre activité, la manufacture assure une quantité de travail importante à un ensemble de petites et moyennes sociétés sous-traitantes, notamment dans la métallurgie, les transports routiers et la mécanique. Son emprise globale sur l'économie locale est alors très élevée. Puis, dans un contexte de crise économique mondiale, Michelin traverse une période intense de difficultés qui a pour conséquence une chute considérable d'une production fortement tournée vers l'exportation, et une réduction drastique du nombre d'employés de la firme : 16 500 en 1929, 9 000 en 1932, 7 000 en 1936. Les licenciements sont menés de façon brutale et la récession économique est telle que la faillite est envisagée (Quincy-Lefebvre, 2005). Dépendantes des commandes industrielles du pneumaticien, les secteurs qui lui sont liés connaissent dès lors de grandes difficultés qui révèlent la fragilité du tissu économique local : dès le début des années 1930, on s'aperçoit dans la ville que « *lorsque Michelin tousse, Clermont-Ferrand s'enrhume* » (Antonio, op. cit., p. 362). Les troubles que rencontre le marché du pneumatique orientent l'entreprise vers la recherche de nouveaux débouchés et la diversification de sa production. Elle réactive ainsi la fabrication de masques à gaz initiée

---

<sup>154</sup> Devenue Fritissee et Nourry en 1912, suite à son rachat par de nouveaux investisseurs.

durant la guerre, entreprend la conception du pneu rail<sup>155</sup> (fig. 29) et intensifie la production des accessoires comme les jantes.

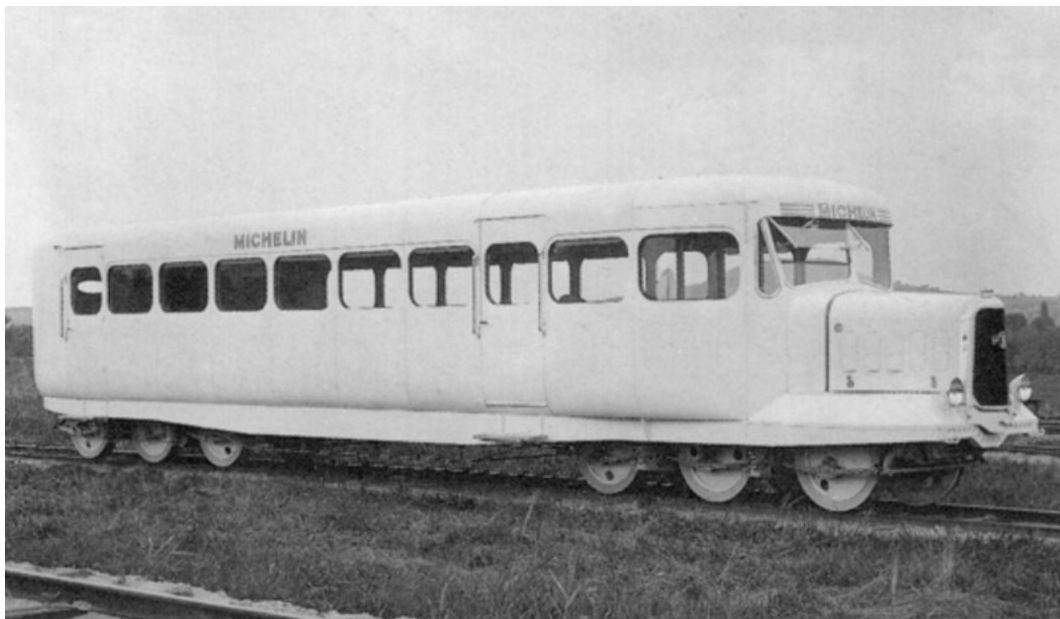


Fig. 29 : Une des innovations les plus célèbres de la firme : la Micheline (source : archives Michelin).

On assiste également, dès la fin du premier conflit mondial, à une évolution de la politique salariale de la firme, qui offre désormais les rémunérations les plus élevées de Clermont-Ferrand. Cette stratégie rompt avec le niveau des traitements pratiqués dans la première décennie du XX<sup>ème</sup> siècle, durant laquelle les salaires offerts par Bergougnan étaient supérieurs. Michelin adopte une politique de hauts salaires pour répondre à la nécessité de disposer d'une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée afin de conserver ou de regagner le leadership technique qui caractérise la firme au sein de son secteur d'activités. Pour constamment aboutir à de nouvelles innovations<sup>156</sup>, la croissance industrielle de l'entreprise est bâtie sur la présence de travailleurs expérimentés dont la rémunération est à la hauteur de leur rôle central dans le processus de production, notamment dans un contexte de concurrence avec les autres entreprises clermontoises du caoutchouc. En s'affirmant comme le représentant le plus puissant du district industriel de Clermont-Ferrand et comme l'acteur essentiel du développement économique local, Michelin met alors en œuvre un processus d'exploitation des ressources propres à cette localisation industrielle spécifique, en y territorialisant ses facteurs de production.

---

<sup>155</sup> En janvier 1931, André Michelin présente le fruit de cette recherche : la Micheline. Le prototype connaîtra des améliorations successives, et l'on comptera près de 125 Michelines en circulation à la veille de la Seconde guerre mondiale (Dumond, 1993).

<sup>156</sup> Au cours des années 1930, la manufacture clermontoise conçoit presque chaque année un nouveau pneumatique. Les avancées technologiques permettent une meilleure tenue de route des automobiles, une plus grande résistance aux chocs, et une plus longue durée de vie des pneumatiques.

## 2.4) La stratégie économique et spatiale d'une firme : ressources locales et déploiement international.

Il existe, pour chaque phase d'accumulation, une géographie économique particulière qui lui est associée (Carroué, 2007). Dans le cas de Michelin, on passe ainsi d'une période proto-industrielle et de la naissance d'un capitalisme lié à local avec la société Barbier et Daubrée à la constitution du régime d'accumulation fordiste (Aglietta, 1976) et à l'ère de la production de masse. A chacune de ces étapes correspond une stratégie spatiale spécifique, c'est-à-dire une utilisation différenciée des ressources associées à un espace et intégrées au processus de production industrielle, selon le principe de « *non neutralité de l'espace à l'égard des trajectoires du développement industriel et technologique* » (Zimmerman, 1998, p. 225). La modification de l'organisation productive implique ainsi une évolution de l'exploitation des ressources disponibles localement. Quelles sont les ressources mobilisées par Michelin en fonction des différents espaces où elle est implantée ? L'entreprise auvergnate, qui connaît dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle une progression exceptionnelle, a donc pu se développer malgré les inconvénients liés à sa localisation à Clermont-Ferrand, mais a dans le même temps investi de nouveaux espaces. Comment se combinent son ancrage territorial clermontois et un déploiement de sa présence à l'échelle internationale ?

Il existe une condition essentielle qui permet de relier l'entreprise à son espace d'ancrage. En effet, la firme a su mobiliser une ressource de son milieu, essentielle pour assurer la croissance de son activité : la main-d'œuvre. Elle profite de la disponibilité offerte par le monde paysan dès que deviennent inévitables des besoins accrus en force de travail. En 1887, quand André Michelin envisage de céder l'atelier appartenant à Barbier et Daubrée situé à Blanzat pour rassembler l'activité à Clermont-Ferrand, il évoque l'avantage que constitue l'existence d'une main-d'œuvre « *très bon marché*<sup>157</sup> » pour le développement de l'industrie. M. Gerber<sup>158</sup> (1908, p. 560) rappelle le facteur positif induit par la présence d'une force de travail « *robuste et laborieuse* », formant un « *sérieux élément de prospérité* ». Jusqu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la quantité réduite des activités manufacturières clermontoises simplifie le recrutement des ouvriers. Une fois embauchés, les travailleurs restent généralement fidèles à

---

<sup>157</sup> Publicité Michelin, 1887.

<sup>158</sup> M. Gerber est un ingénieur chimiste de Michelin, qui publie un chapitre sur l'industrie clermontoise dans le cadre d'un ouvrage paru à l'occasion du congrès de l'Association Française pour l'Avancement des Sciences.



une entreprise qui leur propose une série d'avantages variés afin d'accumuler l'expérience et les qualifications acquises dans la transformation du caoutchouc. Durant cette période, la firme puise donc massivement dans la réserve de main-d'œuvre offerte par le monde rural environnant. Ainsi en 1911, 76 % du personnel Michelin est originaire du Puy-de-Dôme et ce pourcentage s'élève à 90 % pour l'ensemble du Massif Central, soit le Puy-de-Dôme et ses six départements limitrophes (fig. 30). Le nombre d'étrangers à Clermont est d'ailleurs très faible à l'époque, puisqu'on en compte seulement 296 en 1901, le potentiel humain local étant largement suffisant pour qu'il n'y ait pas lieu de faire appel à des gisements plus lointains.

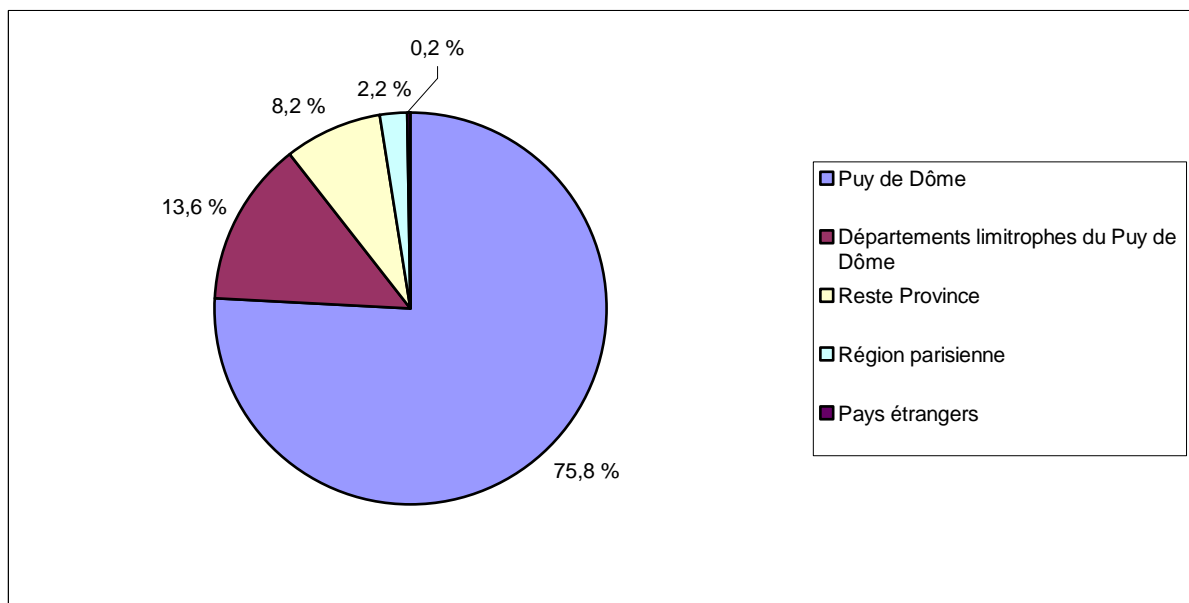


Fig. 30 : Origine géographique de la main-d'œuvre de Michelin en 1911 (Source, Mazataud, 1993).

Cet enracinement départemental particulièrement marqué trouve son origine dans la vive perturbation de l'économie agricole locale. Plusieurs historiens ont ainsi analysé l'épidémie de phylloxéra qui frappe le vignoble clermontois entre 1893 et 1895 comme une opportunité pour la grande industrie en voie de formation. Toutefois, il semble que « *l'importance de la crise du vignoble a été surévaluée* » (Dumond, 1989, p. 116) et que plus que les zones viticoles en déclin, ce soit les zones montagneuses situées à l'Ouest de Clermont-Ferrand, traditionnellement tournées vers l'élevage, qui aient fourni la plus grande proportion du premier contingent de main-d'œuvre Michelin. Ainsi 23 % des salariés de l'entreprise en 1911 proviennent des zones montagnardes, tandis que 14 % sont issus des buttes et coteaux viticoles. Avec P. Mazataud (1993), on peut néanmoins « *admettre que bon nombre des futurs salariés de Michelin originaires de Clermont tiraient au moins une partie de leurs ressources de la vigne avant la crise* » (p. 166). A. Moulin-Bourret (1997), pour sa part, estime que

l'analyse de L. Dumond (op. cit.), en ne tenant compte que de sept communes<sup>159</sup>, sous-évalue l'apport de la culture de la vigne, intégrée à une pratique plus large de la polyculture, et de sa crise, aux effectifs de l'industrie naissante. Les surfaces dédiées à la viticulture auraient ainsi été considérablement réduites, passant de 44 000 hectares en 1892 à 23 000 hectares en 1912, et cette violente régression a été à l'origine d'un mouvement d'exode rural en direction de Clermont-Ferrand.

Pour l'entreprise, qui entame dès la dernière décennie du XIX<sup>ème</sup> siècle sa phase initiale de croissance industrielle, la crise viticole a donc produit un effet d'aubaine, une conjoncture favorable qui a facilité l'embauche de paysans ruinés et à la recherche de compléments de ressources, initialement perçus comme provisoires. Les entrepreneurs clermontois privilégient un recrutement local ou régional d'une force de travail à forte dominante masculine, appartenant à la catégorie des ouvriers-paysans, et formant une ressource générique mais stratégique en période d'amorce de l'accumulation industrielle. Cet appel de main-d'œuvre se lit également dans la croissance urbaine de Clermont-Ferrand, phénomène qui s'effectue parallèlement au déclin démographique du reste du département, dont la population passe de 601 594 habitants en 1846 à 529 916 en 1911, le chef-lieu gagnant 30 000 résidents dans le même intervalle. Ces fortes attaches entre le monde rural et le milieu urbain subsistent durablement, si l'on en croit un rapport préfectoral de 1931<sup>160</sup> qui conclue que suite à la crise économique et aux licenciements effectués par Michelin, un nombre conséquent des ouvriers congédiés ont alors retrouvé une occupation agricole. L'industrialisation clermontoise, aussi bien à travers l'organisation que le système de valeurs de sa principale entreprise, ont permis de faire perdurer les liens étroits qu'entretenait cette main d'œuvre nouvellement industrielle avec le monde rural dont elle était originaire.

Il existe toutefois, et ce dès 1911, un critère de différenciation au sein de l'origine géographique du personnel selon sa catégorie professionnelle d'appartenance, qui correspond à une extension de l'aire de recrutement. En effet, on observe que si les ouvriers les moins qualifiés sont majoritairement recrutés dans un rayon géographique proche, les travailleurs plus spécialisés sont issus de régions déjà industrialisées où ils ont pu acquérir une formation. Enfin, le personnel d'encadrement, qui est en constante augmentation chez Michelin entre 1891 et 1911, passant de 13 % à 30 % de la main-d'œuvre entre ces deux dates, est

---

<sup>159</sup> Dans son mémoire de maîtrise en histoire, L. Dumond exclue de son analyse l'apport qu'a pu fournir des communes comme Clermont-Ferrand et Aubière, ces dernières n'étant pas majoritairement viticoles contrairement à d'autres. Mais il est possible d'affirmer qu'au-delà de la présence effective de vignobles sur ces communes, certains de leurs habitants en possédaient dans des communes limitrophes.

<sup>160</sup> ADPD 10 M 137 « Rapport du préfet du Puy-de-Dôme au ministre de l'Intérieur du 28 Mai 1918 » (cité par Gueslin, 1993).

généralement d'origine urbaine. P. Mazataud (op. cit.) montre ainsi que plus la compétence professionnelle est élevée, plus la représentation du Puy-de-Dôme en tant que département de naissance diminue. C'est le cas pour 40 % des cadres et employés de services, qui proviennent d'autres départements français et notamment de la région parisienne, de la Loire et de l'Allier, ainsi que pour près de 32 % des ouvriers professionnels. Ce pourcentage de main-d'œuvre extérieure au milieu local tombe à 20 % pour les caoutchoutiers de base (fig. 34). La ville de Clermont-Ferrand fournit une plus grande proportion de travailleurs qualifiés que le reste du département, mais cet apport reste limité du fait de l'absence de véritable tradition industrielle au début du XX<sup>ème</sup> siècle. La stratégie de recrutement mise en œuvre par la firme tient d'ailleurs compte de la nécessité d'attirer des travailleurs plus qualifiés pour assurer le développement de l'usine.

L'évolution de la politique salariale pratiquée par Michelin à partir de la fin de la Première guerre mondiale a ensuite pour objectif d'attirer et de conserver les meilleurs ouvriers, puis de réduire au minimum le taux de renouvellement de la main-d'œuvre : « *Le salaire horaire moyen chez Michelin pendant les années 1920 et 1930 était très supérieur à celui des autres industries du caoutchouc de Clermont-Ferrand (l'écart pouvait atteindre 1 franc de l'heure) ; la rémunération journalière de ses ouvriers égalait presque celle des usines métallurgiques (secteur automobile compris) de la région parisienne, où la vie était plus chère* » (Harp, 2008, p. 239). La direction de l'entreprise communique également sur sa politique salariale, qu'elle considère comme avantageuse : « *Il faut noter que, d'une façon générale, les payes étaient bonnes. Elles étaient supérieures d'environ 10 % à la paye courante à Clermont-Ferrand*<sup>161</sup> ». Cette stratégie, « *qui suscite des protestations véhémentes de la part de la chambre patronale*<sup>162</sup> » (Antonio, 1984, p. 227) et a pour conséquence une élévation générale du niveau des salaires<sup>163</sup>, démontre la déstabilisation du district industriel clermontois, le remplacement du processus de coopération par celui de la concurrence devant le caractère restreint du marché du travail local de spécialistes, et l'apparition d'un phénomène d'étanchéité relationnelle entre les firmes caoutchoutières. De plus, la politique salariale menée par Michelin, en ayant pour résultat la captation d'une grande partie des cadres de l'industrie disponibles sur le marché du travail clermontois, aurait freiné l'émergence d'autres secteurs d'activités innovants (Jamot, 2009). Les effets de la politique salariale de Michelin sur le tissu

---

<sup>161</sup> *Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien*, Michelin et Cie, p. 7, 1928.

<sup>162</sup> A laquelle appartiennent Bergougnan et Olier, à la différence de Michelin, dont l'influence auprès des décideurs locaux peut s'établir en dehors des structures traditionnelles de représentation des intérêts patronaux.

<sup>163</sup> Régulièrement, les revendications du personnel des autres entreprises caoutchoutières portent sur le niveau des rémunérations, jugé trop faible en comparaison aux traitements offerts par Michelin.

industriel local sont donc importants et signalent la domination de la firme sur son environnement économique.

En 1921, date du nouveau recensement de la population, l'origine de la main-d'œuvre employée par Michelin apparaît plus diversifiée que dix années plus tôt. Pour faire face à la mobilisation d'une partie de son personnel, la firme a momentanément eu recours à des travailleurs issus des colonies françaises, principalement des Kabyles, selon une logique d'organisation d'une filière de recrutement qui sous-tend là encore une stratégie de nature spatiale. Ils ont ensuite été licenciés pour la plupart au cours des années 1920, mais ils continuent de représenter une partie de l'effectif de l'entreprise, évaluée à 4.3 % par P. Mazataud (op. cit.). Un second et plus pérenne héritage de la période de conflit mondial est l'importante augmentation du pourcentage de main-d'œuvre féminine, qui s'élève désormais à près du quart de l'ensemble des salariés. On remarque ensuite une extension plus prononcée de l'aire géographique de recrutement, alors que l'origine locale et régionale ne concerne désormais que 80 % des salariés, contre 90 % dix ans plus tôt, la proportion pour le seul département du Puy-de-Dôme passant quant à elle de 76 % à 63 % du total des effectifs. La firme a connu une croissance constante dans l'intervalle qui sépare les deux recensements et elle a continué à puiser dans le gisement de main-d'œuvre que constituaient les zones rurales situées autour de Clermont-Ferrand. Là encore apparaît une distinction selon la catégorie professionnelle de référence. En effet, pour les ouvriers les moins qualifiés, l'origine clermontoise et départementale baisse au profit de la zone régionale et des pays étrangers, tandis que pour les ouvriers professionnels, si la ville de Clermont en fournit une moins grande quantité, c'est le reste du Puy-de-Dôme et surtout les départements français n'appartenant pas au Massif Central qui voient leur apport augmenter singulièrement entre 1911 et 1921.

Cette tendance à l'élargissement spatial de la mobilisation de la ressource humaine est confirmée par le nouveau recensement de 1936, à travers lequel on s'aperçoit que la part du Puy-de-Dôme est de nouveau en diminution, les gisements locaux et régionaux de main-d'œuvre étant en voie d'amenuisement. Le groupe des travailleurs les plus qualifiés, les ouvriers professionnels, prend progressivement une place plus importante au sein de l'organisation productive de l'entreprise et c'est la catégorie de salariale où cette extension de l'origine géographique est la plus manifeste. Si le recours à la science dans l'industrie du caoutchouc remonte à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, l'impératif technologique tarde à se traduire dans la composition salariale de Michelin, cependant la mise en place des avantages sociaux

tout comme l'instauration de la participation aux bénéfices indiquent la volonté précoce de conserver au sein de l'entreprise les confectionneurs de pneumatiques les plus expérimentés. Dans un contexte de concurrence grandissante entre les différents caoutchoutiers, et principalement les deux principaux d'entre eux, Michelin et Bergougnan, l'attraction et la mobilisation du capital humain le plus adapté aux exigences productives nécessite de faire appel à des espaces dont l'allocation en termes de ressources humaines spécifiques est plus riche, d'où l'adoption d'une stratégie spatiale différenciée en matière de recrutement. Toutefois, la politique éducative et de formation de la main-d'œuvre adoptée par Michelin a pour but de spécifier la ressource générique locale constituée initialement par les masses de paysans issus des campagnes auvergnates.

Mais les ressources mobilisées localement par l'entreprise ne se limitent pas à la présence d'un bassin de main-d'œuvre agricole, et Michelin a tiré un surcroît d'efficacité économique du développement urbain clermontois. La ville, au départ simple marché de l'emploi, devient progressivement un lieu de production d'externalités foncières, humaines (main-d'œuvre disponible), financières (soutien des banques locales) et techniques, avec la formation d'un district industriel en tant que milieu favorisant l'innovation. L'agglomération des agents dans l'espace a alors pour effet de renforcer et d'élargir la gamme des différents facteurs spatiaux mobilisés par la production industrielle et de renouveler les ressources ainsi acquises. Le capitalisme industriel suscite donc une accumulation de l'activité et de la population en un même lieu, ce phénomène de concentration urbaine étant à son tour générateur d'économies d'échelle en alimentant la dynamique économique future. Si la localisation initiale de Michelin s'explique plus à travers les aléas jalonnant l'histoire particulière d'une firme que dans la recherche de dotations susceptibles de minimiser les coûts de production dans le cadre d'une relation transactionnelle ponctuelle, l'effet d'auto-entraînement construit dans le temps élève l'entreprise au rang d'acteur au sein d'une dynamique industrielle locale qui « *traduit le passage pour la firme d'une logique de prédation à une logique de construction* » (Zimmerman, op. cit., p. 218). L'entreprise s'est libérée de l'espace en tant que réalité physique en s'affranchissant de la faible dotation initiale en facteurs primaires et en infrastructures. Elle se retrouve progressivement en capacité d'exploiter un gisement de rendements croissants en créant ses propres conditions de localisation selon une logique de construction de nouvelles options productives localisées (Gaffard, 1993), qui signale le passage « *d'une géographie (statique) des coûts à une véritable géographie (dynamique) de l'organisation* » (Veltz, 1993a, p. 672).

Cette capacité dépend alors de l'insertion de la firme dans un environnement urbain, en tant que centre de main-d'œuvre qualifiée et milieu favorable à l'innovation technologique. On observerait donc un renversement des « *relations entre industrie et ville, faisant dépendre de plus en plus la première du complexe de relation suscité par la seconde* » (Castells, 1977, p. 37) Le comportement de Michelin vis-à-vis du complexe relationnel local est alors ambivalent. En effet, la politique socio-spatiale de Michelin à Clermont-Ferrand, dont la finalité est avant tout productive, et notamment l'élaboration d'institutions de formation et d'élévation du niveau de qualification de la main-d'œuvre, s'apparente donc à la contribution d'une entreprise à la création d'un milieu urbain propice à la croissance de l'activité industrielle. Néanmoins la firme, qui a pu participer à la constitution d'un district industriel du caoutchouc, a également « verrouillé » ses ressources en élaborant un « monde Michelin » autonome et clos sur lui-même. La configuration spatiale de cette recherche d'efficacité économique aboutit cependant bien à une « rencontre productive » (Zimmerman, op. cit.) et renforce l'ancrage de l'entreprise dans son espace d'implantation. La ville, en tant que dispositif destiné à augmenter l'interaction sociale et l'efficacité des agents économiques (Claval, 1981) se transforme ainsi en un capteur de l'activité industrielle, l'urbanisation étant alors appréhendée comme « *la réponse des capitalistes au besoin de minimiser le coût et le temps du mouvement* » (Harvey, 2008, p. 87). La géographie de la production met en œuvre une valorisation sociale de son espace d'ancrage, à travers l'établissement de structures fixes et immobiles (emprises usinières, logement, écoles, équipements culturels et sportifs ...) destinées à la reproduction de la main-d'œuvre.

L'activité de Michelin révèle ainsi sa « *nature intrinsèquement urbaine* » (Pecqueur, 2006b, p. 9) et mobilise la ville qui n'est pas le lieu passif de la production. Au contraire, parce qu'elle abrite le siège social et le centre de décision mondial de la firme, le rôle de Clermont-Ferrand est central au sein de sa stratégie spatiale. L'ouverture successive de nouveaux sites industriels clermontois et l'accroissement de la taille des installations existantes confirment cette position essentielle de la capitale auvergnate au sein de la géographie économique de la firme, d'autant qu'à partir du début du XX<sup>ème</sup> siècle, Michelin entreprend une différenciation socio-économique de l'espace à l'échelle internationale, car « *les imperfections des moyens d'allocation des ressources, externes à l'entreprise, incitent celle-ci à internaliser les échanges* » (Bonin, 1984, p. 94-95). Le fondement de l'extension spatiale d'une entreprise multinationale réside dans sa capacité à se substituer au marché pour organiser les échanges internationaux, en tendant vers la suppression du système des prix (Coase, 1937). Dans le cas de Michelin, l'élaboration d'un système d'organisation de la production maîtrisé en amont par

le contrôle direct des sources d'approvisionnement en matières premières, a permis une émancipation de l'enclavement clermontois. L'entreprise exploite ainsi des plantations d'hévéas<sup>164</sup> au Brésil et à Madagascar à partir de 1899, puis plus tardivement en Indochine.

En effet, dès 1906, Michelin acquiert le statut d'entreprise multinationale au moyen d'une offensive commerciale d'envergure. La firme commence par ouvrir ainsi des agences commerciales en Belgique, Hollande, Autriche (1900), puis en Suisse, Italie, Allemagne, Espagne (1901), pour assurer la revente de ses pneumatiques à l'étranger. Puis, à partir de 1905, Michelin implante des ateliers de production dans les pays qui représentent les plus grands marchés extérieurs. Une filiale est ainsi installée en Grande-Bretagne et l'année suivante, une usine est créée à Turin, à proximité des établissements de Fiat (fig. 31). L'objectif est de devenir le fournisseur de pneumatiques attitré du constructeur italien d'automobiles.



Fig. 31 : L'usine Michelin de Turin en 1906 (Source : archives Michelin).

En 1907, la politique d'expansion européenne de la production est complétée par la construction d'un établissement à Francfort, en Allemagne (fig. 32). Ces filiales étrangères

---

<sup>164</sup> Arbres dont la sève donne le caoutchouc.

ont alors pour but de contourner les législations douanières restrictives et de se situer au plus près des marchés émergents de consommateurs, la faculté de s'affranchir de l'espace, et de la distance géographique, dépendant de la production de l'espace (Harvey, op. cit.), c'est-à-dire en concevant une stratégie spatiale qui permet de croître hors de son territoire d'ancrage mais qui nécessite de s'implanter physiquement dans de nouveaux espaces.

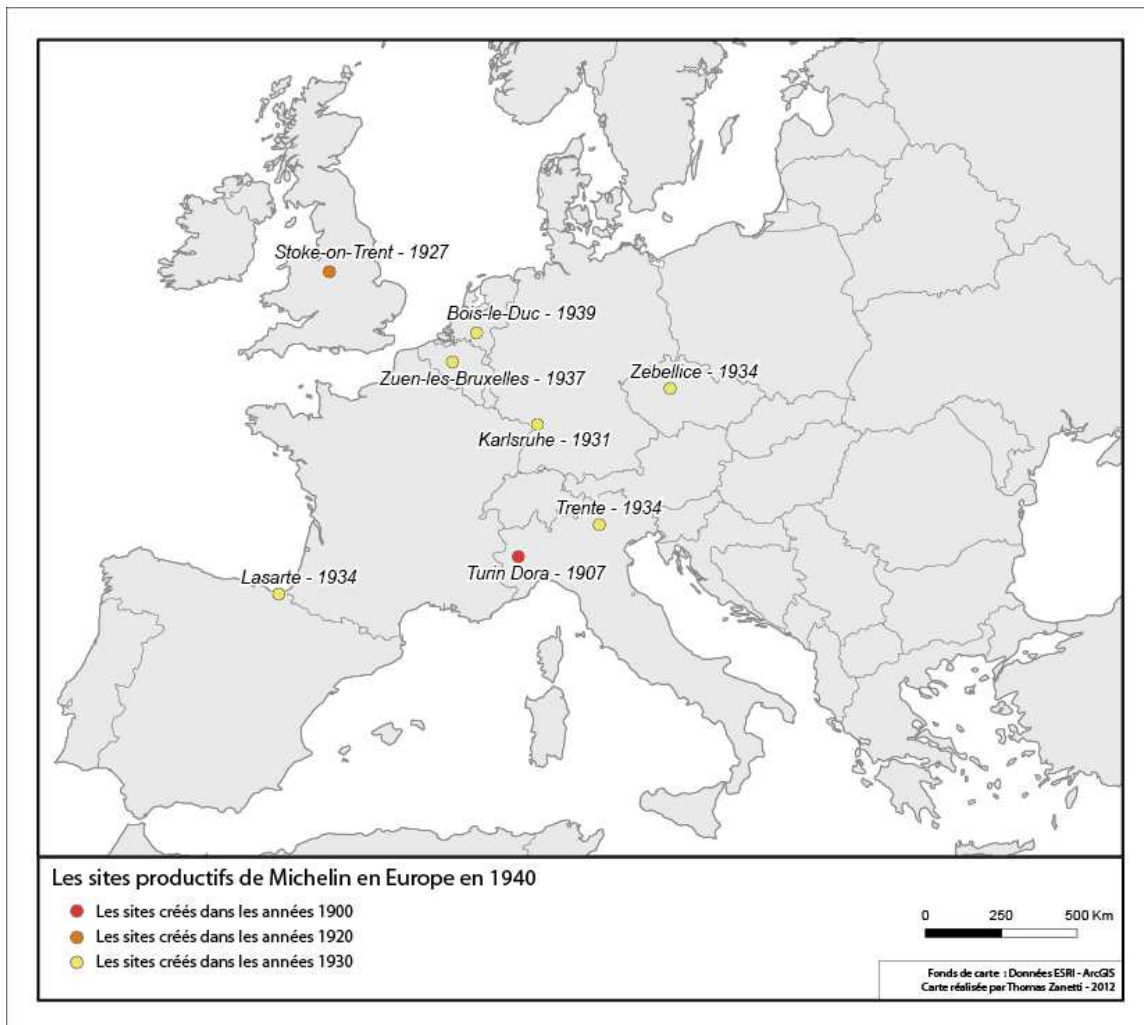


Fig. 32 : Les sites productifs de Michelin en Europe en 1940 (Source : Zanetti, 2012).

Toujours en 1907, l'entreprise se lance dans l'aventure américaine : « *C'est à cette époque que débute l'une des plus fascinantes histoires de la saga Michelin. Celle d'un industriel auvergnat, obstinément provincial, et tellement convaincu que l'Amérique était l'avenir qu'il tenta de transplanter les méthodes Michelin, les gens de Michelin et même le mode de vie Michelin dans une petite ville de l'autre côté de l'Atlantique* » (Lottman, 1999, p. 101). Le fabricant de pneumatiques ouvre une usine, qui comptera jusqu'à 4 500 employés, à Milltown, près de New-York (fig. 33).



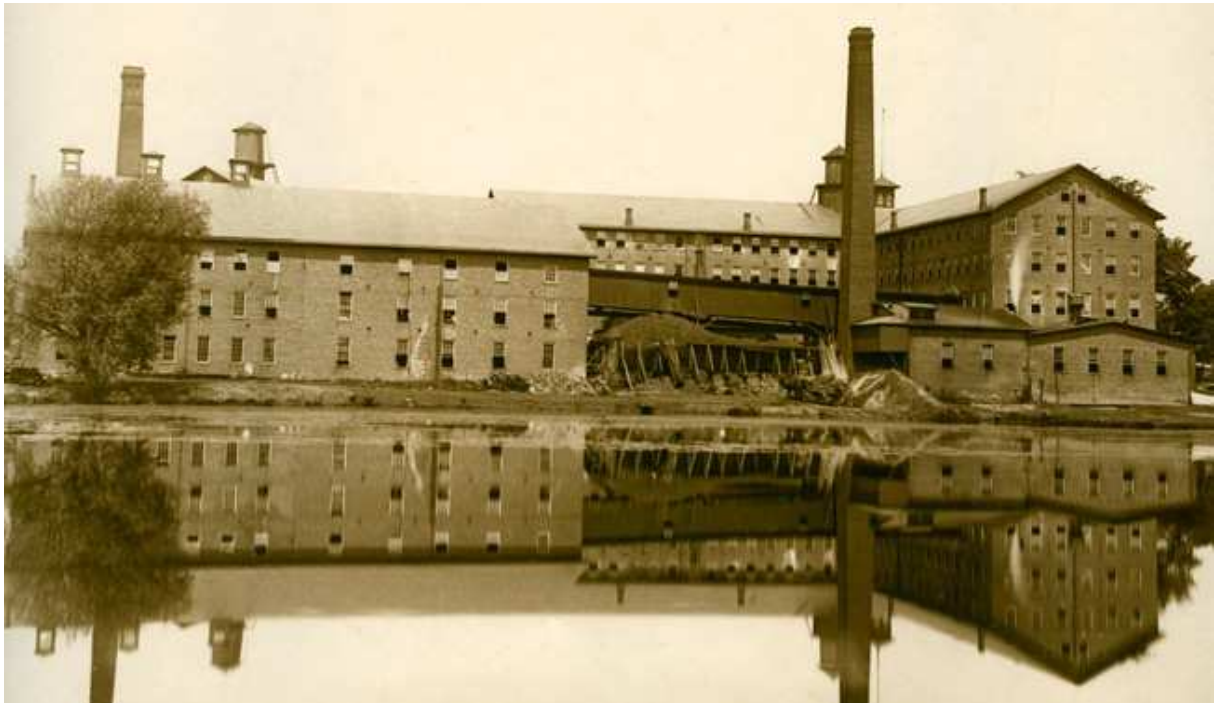


Fig. 33 : L'usine de Milltown dans les années 1920 (Source : archives Michelin).

Des ingénieurs appartenant à la maison mère s'y déplacent pour superviser son installation et son fonctionnement. Ce projet ambitieux voit la mise en œuvre d'une politique paternaliste, démontrant la volonté d'appliquer les recettes qui ont fait la succès de Michelin à Clermont-Ferrand et de reproduire le même type de construction socio-spatiale. A partir de 1919, l'entreprise dote la ville de l'Etat du New Jersey d'une cité comptant plus de 200 maisons et des équipements collectifs, fonde un club de baseball, construit une église, ouvre une école française (Tesi, 2007), prenant ainsi exemple sur le système d'aides sociales éprouvé à Clermont-Ferrand : « *C'était une ville Michelin au meilleur sens du terme, [...] où l'influence paternaliste avait des répercussions sur les actions sociales et sportives, et même sur les pratiques religieuses* » (Lottman, op. cit., p. 102). L'implantation de la firme aux Etats-Unis doit permettre la pénétration du marché automobile le plus conséquent du monde et confirme le développement de l'entreprise à une échelle internationale (fig. 34).

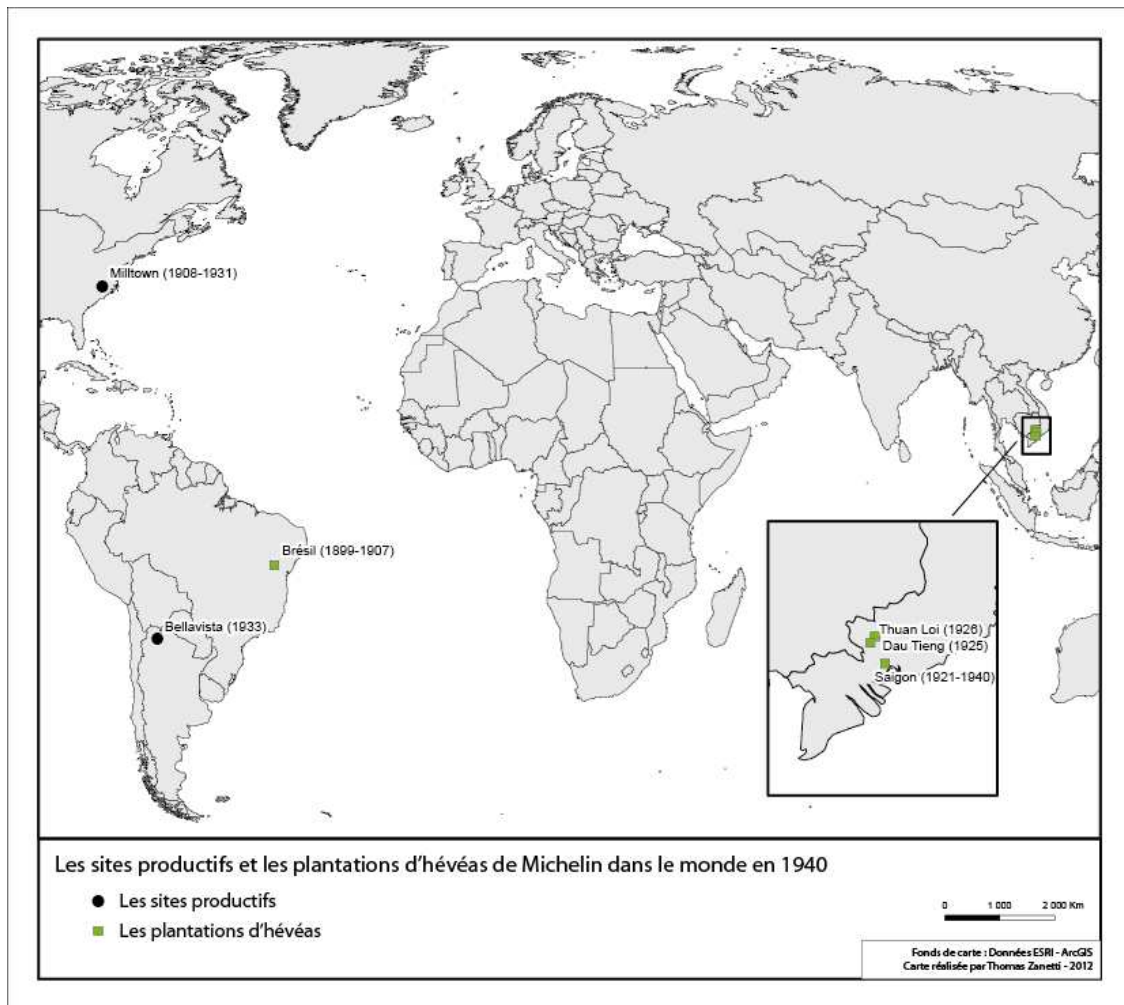


Fig. 38 : Les sites productifs et les plantations d'hévéas de Michelin dans le monde en 1940 (Source : Zanetti, 2012).

Mais, dans les années 1920, Clermont-Ferrand reste le centre privilégié de la stratégie industrielle du groupe. La construction de l'usine de Cataroux permet d'améliorer les conditions de travail et d'augmenter la concentration de la production dans la capitale auvergnate, afin de mieux concurrencer les fabricants de pneumatiques américains<sup>165</sup>. Cependant, Michelin continue de procéder à des délocalisations sur certains marchés au cours de l'entre-deux guerres, dans un contexte général d'essor des firmes transnationales (Carroué, 2007). Ainsi, une usine est ouverte en Allemagne en 1926, puis en Italie et en Angleterre en 1927. Cette politique se poursuit dans les années 1930, durant lesquelles l'entreprise s'implante sur les marchés où elle n'est toujours pas présente (Argentine en 1933, Espagne en 1934, Tchécoslovaquie en 1934, Belgique en 1937, Pays-Bas en 1939) alors que des industries caoutchoutières nationales se développent un peu partout dans le monde. Aux Etats-

<sup>165</sup> Goodyear, Goodrich et Firestone, tous situés à Akron dans l'Ohio, sont alors les trois plus importants pneumaticiens du monde.

Unis en revanche, l'usine de Milltown ne résiste pas à la crise du marché américain des pneumatiques et ferme ses portes le 18 mars 1931. Malgré cette phase active de mondialisation, Clermont-Ferrand demeure le principal centre de production et reste le pôle donneur d'ordres de l'entreprise, cette dernière ayant mis en place une organisation très centralisée, étroitement concentrée où « *le rôle de Clermont-Ferrand demeure à tous les points de vue central dans la stratégie de la firme. Plus que l'usine mère, la manufacture des Carmes-Déchaux reste le seul vrai centre d'impulsion. Toutes les innovations sont d'abord mises en œuvre à Clermont-Ferrand. Les filiales étrangères ne sont guère que des projections de l'usine clermontoise, des unités techniques* » (Dumond, 2002, p. 72). Les implantations productives étrangères sont ainsi 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. Enfin, avec le rachat en 1934 de son principal client, Citroën, Michelin réalise « *la forme la plus spectaculaire d'intégration aval* » (Dumond, 1993, p. 70) qu'elle n'ait jamais pratiquée. Cette décision lui assure le maintien d'un débouché important et lui permet d'accroître sa connaissance de la production automobile.

L'entreprise a donc élaboré au cours de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle une stratégie économique globale intégrant plusieurs espaces qui se différencient selon les ressources dont ils disposent et leurs fonctions dans la croissance industrielle : les plantations d'hévéas permettent une maîtrise de la matière première, les unités productives étrangères correspondent à une volonté d'étendre ses positions commerciales, tandis que les sites clermontois signalent à un degré élevé d'ancrage territorial, caractérisé par la réunion du siège social de la firme, de ses plus grandes usines, de ses services de conception et de recherche.

## 2.5) La déclinaison spatiale de l'organisation du travail industriel.

A partir des années 1880, le progrès technique et la multiplication des machines-outils révolutionnent l'organisation des entreprises. Puis, dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle, on assiste à une très forte augmentation de la mécanisation dans les industries françaises, tandis que la spécialisation et l'individualisation des tâches remplacent la polyvalence et le travail d'équipe (Noiriel, 1986). Dès les années 1910, alors qu'elle se transforme en véritable industrie de main-d'œuvre et cherche à obtenir des gains de productivité, la firme Michelin fait preuve d'un vif intérêt pour les méthodes d'organisation du travail prônées par F.W Taylor, l'entreprise auvergnate étant même considérée comme l'une des principales adeptes de la gestion préconisée par ce dernier. Michelin a d'ailleurs déjà instauré la pratique du chronométrage pour certains de ses ateliers depuis 1908, ce qui fait de la société auvergnate l'un des pionniers français de la méthode Taylor, juste après Renault qui, à l'initiative d'un de ses ingénieurs, introduit ces pratiques dès 1907 (Fridenson, 1972).

Les premiers pas vers l'adoption du taylorisme sont franchis durant le mois d'Août 1912 (Tesi, 2008), au cours duquel Marcel Michelin, neveu du patron Edouard, effectue un voyage aux Etats-Unis pour visiter des ateliers taylorisés et s'initier à cette nouvelle organisation du travail, en vue de l'adopter aux particularités des usines clermontoises. Les premiers essais ayant trait à l'application de la méthode ont lieu pendant la Première guerre mondiale pour la fabrication des masques à gaz, où « *toutes les opérations de montage sont décomposées en manipulation élémentaires et se font le long d'un tapis roulant* » (Gueslin, 1993, p. 89). C'est également durant la Grande Guerre qu'est créé un service des améliorations techniques, qui annonce la généralisation des bureaux d'études, le taylorisme impliquant une stricte séparation entre conception du processus productif et exécution de tâches standardisées. Dès la fin du conflit, les résultats obtenus permettent d'envisager une introduction élargie du taylorisme dans les différents ateliers des usines. Comment l'organisation scientifique du travail rejaillit alors sur « l'espace Michelin » et quelles sont les conséquences spatiales du système tayloriste ?

Michelin est en position de mettre en place cette nouvelle organisation du travail dès les années 1910, car la société est d'ores et déjà caractérisée par un degré élevé d'intégration verticale de la production. En effet, l'entreprise accomplit en son sein toutes les étapes nécessaires à la fabrication finale du pneumatique et réalise l'ensemble des accessoires qui

rentrent dans sa composition. Ce niveau important d'intégration productive relève de l'organisation spécifique de la grande firme selon la définition qu'en donne R. Coase (1937). L'intégration verticale permet ainsi de remplacer le mécanisme des prix propres au marché, habituel coordinateur par excellence de l'activité économique, car ce dernier détient un coût de fonctionnement issu de la nature même de l'échange. En « *créant une organisation et en permettant à une autorité (un entrepreneur) de répartir les ressources, certains coûts peuvent être évités* », le chef d'entreprise parvient à « *obtenir des facteurs de production à un prix inférieur à celui proposé par les transactions du marché, auquel il se substitue* » (Coase, op. cit., p. 141-142)

On peut alors désigner sous le terme de gouvernance économique (Lorrain, 1998) les dispositifs mis en place par les firmes pour simplifier les échanges au moyen de protocoles de coordination interne. Michelin, en privilégiant son indépendance technologique par une incorporation de toutes les étapes du processus de production et un faible recours à la sous-traitance dans la confection du pneumatique, internalise le maximum de fonctions productives suivant une concentration technique et organisationnelle favorisant les économies d'échelle. Les coûts de transaction, soit les coûts de fonctionnement du système économique, quand ils sont intégrés au sein d'un système de relation interne à l'entreprise, conduisent à l'augmentation de la taille de celle-ci, car ils permettent « *de rapprocher les facteurs de production en diminuant leur répartition dans l'espace* » (Coase, op. cit., p. 148). La grande firme s'étend dans l'espace car elle réalise en son sein l'ensemble des tâches productives, ce qui l'oppose au modèle du district industriel qui se caractérise par une agglomération spatiale de plusieurs entreprises et sous-traitants. La mise en place des méthodes tayloristes entraîne alors une réduction des coûts engendrés par l'organisation spatiale de la production, la seule limite restant alors « *les coûts inhérents à la gestion et la coordination d'un plus grand nombre d'opérations qui peuvent finir par dépasser les avantages de la grande dimension* » (Gillis, 1987, p. 159). En effet, la division, la rationalisation et la routinisation du procès de travail selon les principes de Taylor présentent le risque d'affaiblir les économies de variété qui existent à travers la diversité des tâches, métiers et spécialités requis par la confection des pneumatiques. L'autonomisation des différentes opérations productives conduit à faire émerger une configuration spatiale spécifique au régime d'accumulation taylorien, ayant par la suite des effets conséquents sur le développement urbain. En privilégiant la parcellisation des tâches, le cycle de la production taylorisée a ainsi eu tendance à s'étaler dans l'espace pour accueillir un nombre croissant de fonctions industrielles (Davezies, 1998), ce qui se

vérifie à travers la spatialité clermontoise de Michelin, dont l'emprise globale sur la ville est colossale à la suite de l'extension des usines existantes et de l'ouverture de nouveaux sites.

C'est véritablement dans l'entre-deux guerres, et surtout dans les années 1920, que la taylorisation, qui reste limitée au seul service de mécanique d'entretien<sup>166</sup> en 1920, et son corollaire indispensable le chronométrage, sont appliqués de manière générale chez Michelin. L'entreprise adopte également les idées d'Henry Ford relatives à la production et à la consommation de masse pour le secteur automobile, le fordisme se définissant, en tant que principe d'organisation du travail, comme le taylorisme complété par la mécanisation (Leborgne, Lipietz, 1992b). L'augmentation progressive des cadences de travail, qui est complétée par l'installation de nouvelles machines et procédés de production, s'étend progressivement à la totalité de l'usine à partir de 1925, si bien que l'ensemble des stades de la transformation du caoutchouc et de la fabrication des pneumatiques sont bientôt touchés par la modernisation, évolution qui ravit son patron : « *L'Usine commence à bien s'imbiber des méthodes Taylor et j'en suis enchanté*<sup>167</sup> ». L'important pouvoir d'intégration spatiale et socio-économique de Michelin à Clermont-Ferrand, dans la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle, s'il se caractérise par une forte intégration verticale, ne manque pas d'entretenir des contacts assidus avec l'environnement urbain dans lequel l'entreprise est implanté. Ces liens sont tout d'abord culturels et sociaux à travers la mise en œuvre du système paternaliste, mais il existe également, malgré le haut degré d'internalisation de la production et le déclin de la forme coopérative du district industriel clermontois, des relations économiques qui subsistent entre la firme et son milieu, notamment à travers la sous-traitance mécanique et les transports. L'adoption du taylorisme ne supprime donc pas la totalité des relations économiques préexistantes.

Précocement convaincus des avantages procurés par l'emploi de la méthode définie par Taylor, Michelin entreprend, contrairement aux théories leplaysiennes, de la diffuser à l'ensemble des industriels du pays, voyant dans l'application du taylorisme le salut de l'industrie française<sup>168</sup> et dans l'adhésion publique au taylorisme une association de son nom à la « *supposée supériorité technique de tout ce qui était américain dans l'entre-deux guerres* » (Harp, op. cit., p. 226). Sous l'instigation du premier adepte français<sup>169</sup> et traducteur des idées

---

<sup>166</sup> L'atelier est alors composé de 195 personnes dont 176 ouvriers et constitue le premier essai en grand des méthodes d'organisation indiquées par Taylor dans la fabrication de pneumatiques.

<sup>167</sup> Note d'Edouard Michelin « Taylorisme », Michelin et Cie, 16 Octobre 1926, p. 1.

<sup>168</sup> « Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien », *Prosperité*, Michelin et Cie, supplément au n° 2, 88 pages, Août 1928.

<sup>169</sup> Henry Le Chatelier, ingénieur du corps des Mines, puis professeur au Collège de France et à la Sorbonne

de Taylor, la firme fonde le comité « Taylor-Michelin » dont l'objectif est de former au taylorisme les ingénieurs des Ecoles des ponts et chaussées, des mines et des arts et métiers de Paris (Henry, 2003). Financé par l'entreprise auvergnate, il a permis en 1931 d'envoyer 860 élèves des Grandes Ecoles en stage dans des usines taylorisées<sup>170</sup>, ainsi que donner lieu à des cycles de conférences, à un voyage d'études aux Etats-Unis et au premier congrès français sur l'organisation scientifique du travail. Malgré tout, le bilan du comité ne satisfait pas ses initiateurs et son activité cesse en 1925, mais la firme clermontoise continue sa campagne de propagande en faveur des méthodes de Taylor, avec la publication, entre 1928 et 1933, d'une revue nommée « Prospérité ». Son but est de prouver, à l'aide de l'exemple fourni par le maison Michelin, les intérêts de l'application du taylorisme dans l'industrie française, dans une logique de patriotisme économique : « *Depuis dix années, nous avons entrepris de vulgariser en France les idées de Taylor [...] Nous avons nous-mêmes publié et répandu dix brochures de vulgarisation. A ce jour, 900 000 exemplaires ont été mis en circulation. Aussi les idées de Taylor se sont répandues dans beaucoup de milieu et ont fait tâche d'huile. [...] Les bureaux d'études, les bureaux de planning sont de plus en plus nombreux*<sup>171</sup> ». Les premiers numéros de la revue adoptent un ton pédagogique, afin de convaincre le plus grand nombre des bienfaits du taylorisme pour la continuité du progrès économique : « *Rappelez-vous que le système Taylor n'est pas un système tout cuit, une panacée que l'on applique d'un coup, en renversant tout ce qui existait avant. Le Taylor se fait par tous petits pas, par petites mesures provisoires*<sup>172</sup> ». Selon Michelin, la pierre angulaire du système taylorien est le chronométrage. Ce dernier est introduit par l'entreprise auvergnate dans ses ateliers dès 1908, et conduit à l'observation rigoureuse des faits, soit l'exécution d'un travail particulier, puis à sa décomposition en une suite d'opérations élémentaires dont on détermine ainsi la durée optimale.

L'organisation rationnelle du travail est tout d'abord dictée par la volonté d'augmenter les volumes de production qui nécessite quant à elle la croissance quantitative des ateliers et des effectifs (fig. 35). Cette complexité implique une approche parcellisée de l'organisation générale de la firme et une répartition spatiale particulière: « *L'usine s'étant développée, il a fallu la découper en morceaux, c'est-à-dire faire de la division du travail, c'est-à-dire créer*

---

<sup>170</sup> *Prospérité*, Michelin et Cie, n° 9, 29 pages, Avril-Mai-Juin 1931.

<sup>171</sup> « Un grand pas en avant dans l'art du chronométrage : le chronographe », *Prospérité*, Michelin et Cie, n°9, Avril-Mai-Juin 1931, p. 1.

<sup>172</sup> « Sur le tas ou comment débiter dans la méthode Taylor », *Prospérité*, Michelin et Cie, supplément au n°7, Décembre 1929, p. 1.

*des Services*<sup>173</sup> » ; mais aussi de la structure de la main d'œuvre et de la répartition des tâches entre les diverses catégories de travailleurs identifiées : hommes, femmes, outils<sup>174</sup>, étrangers, « *et enfin des endroits où l'on peut mettre des petites filles ou des petits garçons car le nombre des ouvriers qui demandent que l'on embauche leurs enfants est de plus en plus grand, ce qui prouve que l'usine est bien tenue*<sup>175</sup> ». Dans sa dimension usinière, le « monde Michelin » se divise donc en fonction des différentes catégories de main-d'œuvre présentes, segmentation qui est liée au niveau de qualification et à la place dans la chaîne productive, mais également au sexe, à l'âge et au lieu de naissance.



Fig. 35 : Un atelier taylorisé en 1917 (Source : archives Michelin).

De la même manière que le paternalisme, le taylorisme est vu par le patron du pneumaticien comme un moyen d'unifier le « monde Michelin » en lui donnant les raisons d'un engagement sans faille dans le travail industriel. Le système prôné par Taylor doit en effet créer un destin

<sup>173</sup> Note d'Edouard Michelin « Discipline et bonne volonté », Michelin et Cie, 18 Septembre 1925, p.5.

<sup>174</sup> Edouard Michelin considère qu'il existe des tâches productives segmentées qui peuvent être accomplies soit par des hommes, des femmes, des machines, des étrangers ou des enfants

<sup>175</sup> Note d'Edouard Michelin « Discipline et bonne volonté », Michelin et Cie, 18 Septembre 1925, p.5. En 1892 est votée la loi « sur le travail des enfants, des filles mineures et des femmes dans les établissements industriels », qui interdit le travail industriel avant l'âge de douze ans et apporte de nombreuses restrictions aux travail des mineurs de moins de dix-huit ans.



commun entre l'ouvrier et le patron, unis dans le but de « faire le meilleur pneu possible au meilleur prix possible<sup>176</sup> » et de satisfaire le client, véritable chef de l'entreprise<sup>177</sup> : plus l'ouvrier est productif, plus sa paye est importante, et moins le coût de revient par pièces est élevé. Taylor est ainsi présenté comme l'ami des patrons et des travailleurs, sa méthode leur procurant à tous deux des gains supérieurs. La main-d'œuvre est dépendante des bénéfices recherchés par le patron, et l'absence de profits renforce le risque de faillite pour l'entrepreneur, donc de chômage pour les ouvriers. La lutte contre les pertes de temps, la maîtrise de ce dernier étant le fondement même du taylorisme, devient la mission partagée des deux principaux éléments de la vie de l'entreprise : « *Au cours de ses études, Taylor constate ceci : pendant que patrons et ouvriers se disputent pour une petite augmentation ou diminution de paye, des sommes doubles au moins, quelquefois triples, quadruples et même quintuples, s'en vont en gaspillages. Ces gaspillages proviennent aussi bien de la flânerie des ouvriers que du manque d'organisation du patron*<sup>178</sup> ». Pour Edouard Michelin, les salariés de la firme sont enclins à accepter le taylorisme car il représente de meilleures conditions de travail, d'une part du point de vue de l'effort physique à fournir, avec moins de fatigue ; et d'autre part au niveau de l'adhésion intellectuelle, avec des directives mieux définies et plus faciles à exécuter.

Ensuite, le taylorisme, et plus encore le fordisme, en tant que régime d'accumulation (Boyer, 1986), implique que les gains de productivité soient accompagnés d'un rapport salarial offrant une contractualisation à long terme, des limites au droit de licenciement, et une programmation des augmentations de traitement garantissant la croissance du pouvoir d'achat des salariés, faisant de ces derniers les consommateurs idéaux<sup>179</sup>. Ce mode de régulation spécifique rejoint alors l'analyse coasienne qui considère que la détention du pouvoir et l'exercice de la direction des activités par un entrepreneur résulte d'un contexte d'incertitude et entraîne l'existence du système des salaires dans l'industrie : « *L'incertitude signifie que des gens doivent prévoir les désirs futurs. Par conséquent, une nouvelle classe surgit, qui dirige les activités de ceux à qui elle garantit un salaire* » (Coase, op. cit., p. 151). Michelin a ainsi constamment opté pour une politique salariale fidèle aux principes tayloriens, divisée en

---

<sup>176</sup> Célèbre maxime régulièrement présente dans les documents publiés par le pneumaticien.

<sup>177</sup> « Sa majesté le client », *Prospérité*, Michelin et Cie, supplément au n°4, Mars 1929, 18 pages.

<sup>178</sup> « Aux dépens du gaspillage ou cela vaut-il la peine de s'occuper de la méthode Taylor », *Prospérité*, Michelin et Cie, supplément au n°3, Janvier 1929, p. 4.

<sup>179</sup> Dans le numéro intitulé « Sam et François » (*Prospérité*, Michelin et Cie, supplément au n°5, Avril-Mai-Juin 1929), l'entreprise compare le niveau de vie et le pouvoir d'achat d'un ouvrier français et de son homologue américain, et conclue sur le cercle vertueux de l'augmentation successive des volumes de production, des salaires et de la consommation des ménages.

une partie horaire fixe et en une partie variable, se présentant sous la forme de primes calculées en fonction du temps gagné sur la fabrication de chaque pièce, selon la norme donnée par le chronométrage. Cette stratégie a pour objectif, en plus de s'attirer et de retenir les travailleurs les plus spécialisés, de s'assurer de la qualité de la marchandise livrée<sup>180</sup> et d'associer la rémunération de l'ouvrier à la recherche des gains de productivité : « *Plus je vieillis, plus je crois à l'utilité de bien payer les hommes, pourvu que ce soient des hommes d'élite [...] des hommes de progrès, des hommes qui cherchent des économies [...] Nous payons cher, c'est bien évident. Si on supprimait 5 francs par jour à nos 13 000 ouvriers, on ferait une économie de 65 000 francs par jour. Cette économie là, nous ne le ferons pas, et nous ne voulons pas la faire*<sup>181</sup> ».

Cette générosité relative, qui estime qu'un « *très bon ouvrier ne gagne jamais trop*<sup>182</sup> », rejoint la volonté patronale de préserver la paix sociale à l'intérieur de son usine, élément essentiel de sa prospérité : « *Voilà vingt ans que nous faisons du Taylor dans nos usines, et nous n'avons jamais eu de difficultés à ce sujet avec nos ouvriers. Pourquoi ? A cause de la bonne paye. C'est le gaspillage qui fait les frais de cet accord*<sup>183</sup> ». Enfin, la rationalisation du travail concerne également la fixation des temps de repos obligatoires, qui régularise la qualité de la production sans occasionner de baisse de rendement. Le dernier procédé mis en place par Michelin pour susciter des gains de productivité et associer l'ouvrier à la croissance de l'entreprise est la méthode des suggestions, qui apparaît après la Première guerre mondiale sous la forme initiale de « cahiers d'idées » et de « boîtes aux idées » afin d'encourager les salariés à proposer des progrès et des économies. Les suggestions doivent alors réunir l'ensemble des membres de l'entreprise, unis dans la santé économique de cette dernière, et provoquer une dynamique d'émulation<sup>184</sup> au sein des effectifs ouvriers : « *Notre argument a été : Si tout le monde collabore à faire des progrès et des économies, l'usine sera prospère et nous embaucherons. Dans le cas contraire, nous risquons d'être battus par la concurrence, de voir nos ventes baisser au lieu d'augmenter et d'être obligés de débaucher*<sup>185</sup> ». Considérée comme le complément de l'organisation taylorisée du travail, la méthode des suggestions connaît une adhésion progressive des ouvriers, comme le démontre les chiffres fournis par

---

<sup>180</sup> La contrepartie étant le système d'amendes qui sanctionne les responsables des produits défectueux.

<sup>181</sup> « Conférence de Monsieur Edouard Michelin », Michelin et Cie, 02 Juillet 1929, p. 6.

<sup>182</sup> Note d'Edouard Michelin « Taylorisme », Michelin et Cie, 16 Octobre 1926, p. 1.

<sup>183</sup> « Aux dépens du gaspillage ou cela vaut-il la peine de s'occuper de la méthode Taylor », *Prospérité*, Michelin et Cie, supplément au n°3, Janvier 1929, p. 16.

<sup>184</sup> Il existe ainsi un journal des suggestions.

<sup>185</sup> « Suggestions. Comment nous avons amené notre personnel à collaborer avec nous à la recherche des progrès et des économies », *Prospérité*, Michelin et Cie, n°15, Octobre-Novembre-Décembre 1933, p. 5.

Michelin : les suggestions augmentent en quantité pour atteindre un total de 82 029 propositions entre 1927 et 1933, et en qualité, puisqu'à cette dernière date 55 % des suggestions sont jugées bonnes, contre 30 % d'entre elles six années auparavant. Ce dispositif associe les travailleurs aux progrès industriels de la firme en entraînant des gratifications, qui peuvent conduire, quand les suggestions se multiplient chez le même ouvrier, à une révision à la hausse du salaire et à une ascension professionnelle : « *Nous tenons à maintenir dans l'usine cette idée féconde qu'un ouvrier ou un employé n'est pas un rouage, exécutant comme une machine des ordres reçus, mais un collaborateur pourvu de bon sens et d'intelligence dont le devoir élémentaire est d'accomplir le mieux possible la tâche qui lui est confiée*<sup>186</sup> ».

Dans une entreprise où le taylorisme est élevé au rang de religion, où « *quel que soit votre poste, vous pouvez essayer de le tayloriser, [où] si vous êtes capable de vous tayloriser vous-même, vous serez capable de tayloriser n'importe quoi*<sup>187</sup> », les patrons taylorisants échangent une hausse programmée des salaires aux ouvriers taylorisés qui pour leur part reconnaissent implicitement l'autorité légitime de la direction en respectant les nouveaux principes d'organisation du travail, facteur d'unité du « monde Michelin ». Relais du système d'encadrement social de la force de travail à l'intérieur de l'usine, le taylorisme présente un triple objectif : organiser la production à l'échelle des différents sites industriels de l'« espace Michelin », ordonner le travail au sein des usines, et préserver l'unité du « monde Michelin » en lien avec le paternalisme, en favorisant la formation d'une communauté productive harmonieuse. Cependant, entre le patronat et l'ouvrier existe des organisations intermédiaires qui représentent les salariés, auxquelles Edouard Michelin ne semble reconnaître aucune légitimité, fidèle à son principe de concentration du pouvoir entre les mains du patron.

---

<sup>186</sup> Doc. Cit., p.22.

<sup>187</sup> « Sur le tas ou comment débiter dans la méthode Taylor », *Prospérité*, Michelin et Cie, supplément au n°7, Décembre 1929, p.24.

## 2.6) Exercice du pouvoir et présence syndicale au sein d'une entreprise familiale.

La question de la gouvernance d'entreprise et de l'exercice du pouvoir entretient des liens avec son ancrage territorial, la stratégie spatiale étant essentiellement définie par le patron. Quelles sont les répercussions spatiales et territoriales de la gouvernance d'entreprise d'une firme familiale et provinciale comme Michelin ? Il convient ensuite d'aborder, toujours dans une perspective de distribution du commandement au sein de la firme, la présence d'acteurs non patronaux, ainsi que l'influence et la visibilité de ceux-ci dans l'« espace et le monde Michelin ».

La fonction de commandement et l'exercice du pouvoir au sein de la firme Michelin sont définis lors de l'assemblée générale du 28 Mai 1889, durant laquelle c'est le plus jeune des frères Michelin<sup>188</sup>, Edouard, qui endosse la charge de diriger l'usine dans son quotidien industriel et réside à Clermont de façon permanente, ce qui représente un facteur d'ancrage territorial important. André Michelin reste quant à lui à Paris d'où il prend les commandes de la politique commerciale de l'entreprise. C'est également lui qui définit la stratégie en faveur de la culture automobile, dont le succès est directement lié à celui du pneumatique. Il devient, au fil des actions engagées pour préparer la société française aux nouveaux usages et pratiques induits par la révolution automobile (cartes, guides, bornes kilométriques, numérotations des routes ...), un véritable « *promoteur pionnier de l'automobile* » (Ribeill, 1989b, p. 192) qui exerce une activité soutenue de lobbying. Sur le plan juridique, le statut de Société en Commandite par Actions (SCA), que l'entreprise adopte en 1862 à l'époque de Barbier et Daubrée, correspond alors à un capitalisme qui trouve dans la cellule familiale compétence et argent (Woronoff, 1994). Les frères Michelin profitent du soutien de leur tante Emilie Mage, née Barbier, qui leur permet de devenir les deux actionnaires principaux de l'entreprise, alors que ce n'était initialement pas le cas. Edouard Michelin est donc dorénavant l'unique gérant responsable, les deux frères (fig. 36) n'ayant ainsi jamais été réellement associés dans l'exercice de la gérance<sup>189</sup>. Dès la fin des années 1890, les augmentations successives du capital social entraînent le renforcement de la position d'Edouard à la tête de la gérance et en 1898, la famille Michelin possède désormais 56 % des parts de capital contre 30 % pour les Daubrée.

---

<sup>188</sup> André Michelin est né le 16 Janvier 1853, Edouard Michelin le 23 Juin 1859.

<sup>189</sup> Terme qui désigne l'exercice de la direction chez Michelin.

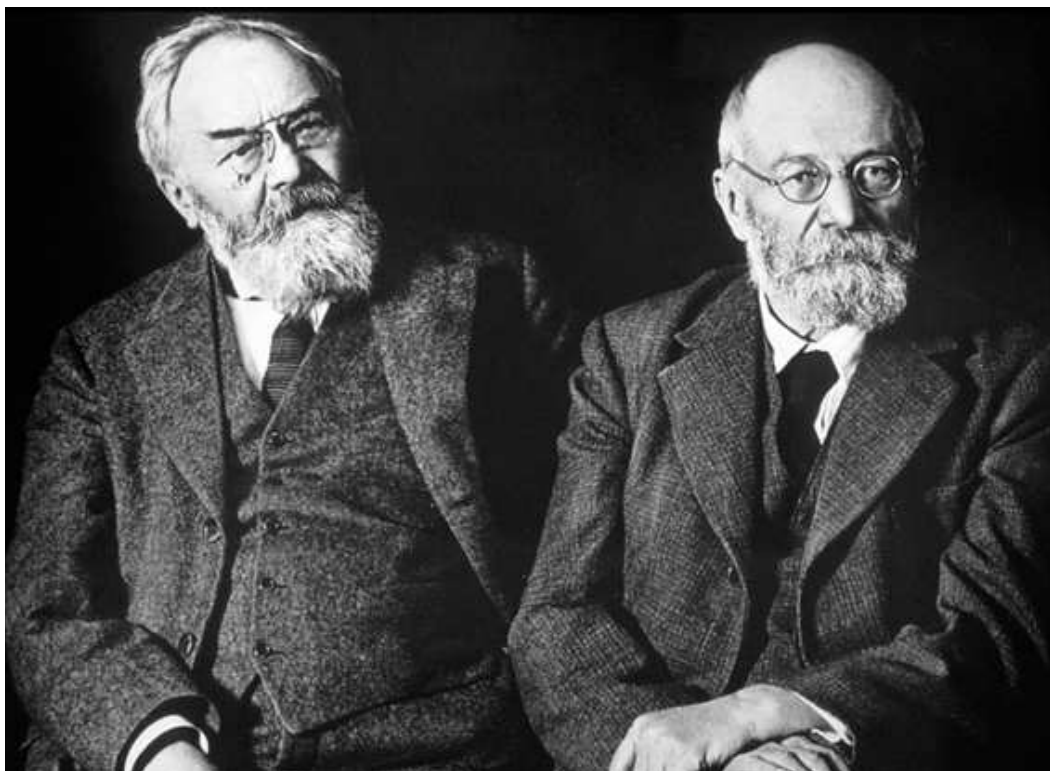


Fig. 36 : Les frères Michelin en 1940 (Source : archives Michelin).

La présence des cercles proches dans la croissance capitalistique<sup>190</sup> de la firme tient à la volonté d'éviter la dispersion du capital de l'entreprise tout en assurant une progression financière régulière. Ainsi, alors que la faculté contributive des membres de la famille atteint ses limites, Edouard Michelin émet un emprunt de 1 500 000 francs en 1900 pour faire face à la demande et au succès grandissant de ses productions, mais il refuse toujours de procéder à une hausse du capital de l'entreprise qui ferait appel à des partenaires extérieurs, et pourrait ainsi remettre en cause la territorialisation de la stratégie industrielle du patron. Pour préserver son indépendance tout en continuant son développement industriel, la firme adopte une politique prudente de large réinvestissement des bénéfices, l'autofinancement étant constamment privilégié par rapport au marché financier, même si il doit amener les actionnaires à renoncer à d'importants dividendes. A la veille de la Première guerre mondiale, Michelin a gardé cette forme juridique, contrairement à ses concurrents clermontois qui l'ont abandonnée pour se transformer en Société Anonyme. Une SCA regroupe deux types d'associés aux droits et capacités différentes : les commanditaires et les commandités. Alors que les premiers sont de simples bailleurs de fonds qui ne participent pas à la gestion, les seconds sont responsables sur leurs biens propres et solidaires si la société est frappée de

---

<sup>190</sup> Le capital social de l'entreprise est multiplié par 19 en 12 ans, passant de 1 600 000 de francs en 1889 à 30 000 000 francs en 1909.

dettes. Ce risque personnel, encouru en cas de faillite de l'entreprise, est compensé par la détention d'un pouvoir et d'une autorité incontestables dans le cadre de la stratégie menée par la firme, y compris sur le plan spatial. Clermont-Ferrand, siège social et berceau de l'entreprise familiale, est également le lieu de résidence personnelle<sup>191</sup>, situation qui inscrit la fonction de commandement dans l'espace et participe au renforcement de la territorialité clermontoise de la firme, favorisé par la prise de pouvoir d'Edouard « le clermontois » au détriment d'André « le parisien ». Edouard Michelin restera l'unique patron jusqu'à sa mort, le 25 août 1940<sup>192</sup>. En effet, malgré la préparation depuis 1938, après les décès accidentels successifs de ses fils, d'une nouvelle gérance à la tête de l'entreprise, Edouard Michelin garde la main sur les affaires de la firme jusque dans les derniers instants de sa vie ; c'est lui qui décide des premières orientations à donner dans le contexte de conflit. Et lors de son arrivée à la tête de l'entreprise familiale, Robert Puiseux, le gendre d'Edouard Michelin adopte une ligne de conduite identique à celle de son prédécesseur.

Si Edouard Michelin considère qu'il peut gouverner l'entreprise avec pour seul appui sa cellule familiale, il doit tout de même prendre en compte les institutions de représentations de ses travailleurs. Pour le patron, l'action syndicale et l'engagement politique des salariés nuit à la paix sociale au sein du « monde Michelin » et à l'unité de la communauté productive, justifiant ainsi le recours à des mesures d'encadrement social d'inspiration paternaliste, qui entretiennent l'illusion du relation de proximité. A la fin des années 1920, Edouard Michelin déclarait ainsi que sa conception de la discipline et la confiance accordée aux bons ouvriers avaient écarté de l'entreprise tout épisode conflictuel : « *Ce fait n'est jamais sorti de notre cervelle, et c'est peut-être grâce à cela [l'écoute et la connaissance de l'ouvrier] que notre effectif a pu passer de 52 ouvriers à 15 000 sans avoir jamais eu de grève*<sup>193</sup> ». Plusieurs raisons peuvent expliquer le caractère tardif qu'a pris la contestation ouvrière chez Michelin. Tout d'abord, la vie syndicale à Clermont est encore faible et fragile durant la première décennie du XX<sup>ème</sup> siècle, période de l'histoire où la mobilisation ouvrière est pourtant la plus intense (Noiriel, 1986). Pourtant, les créations de syndicats se multiplient et on dénombre en 1904 à Clermont-Ferrand 16 syndicats patronaux et une quarantaine de syndicats ouvriers (Gakomo, 1999), mais ceux-ci ne concernent cependant qu'une très faible partie de la main-d'œuvre industrielle. D'ailleurs, malgré la fondation en 1899 d'un « syndicat des employés,

---

<sup>191</sup> La famille Michelin possède une propriété à Orcines, dans la proche banlieue clermontoise, et un appartement dans le centre de Clermont-Ferrand, où habite Edouard Michelin.

<sup>192</sup> André Michelin est décédé en 1931.

<sup>193</sup> Note d'Edouard Michelin « Du commandement », Michelin et Cie, 6 Avril 1928, p. 2.

ouvriers et ouvrières des manufactures du caoutchouc du Puy-de-Dôme », les salariés de cette branche sont sous l'emprise d'un puissant contrôle patronal et demeurent, de par leur origine rurale majoritaire, peu sensibles aux courants d'agitation et aux solidarités dans les luttes sociales. Cette réalité locale est confortée par le compromis salarial fordiste, ainsi que par la « *séparation radicale entre la conception et la réalisation dans l'univers taylorien* » (Veltz, 2000, p. 36), qui ont eu pour conséquence de foncièrement réduire la capacité des représentants syndicaux à faire entendre leur vision et à négocier l'organisation du travail et de la production.

Ainsi, les quelques initiatives syndicales et conflits ayant eu lieu parmi les caoutchoutiers clermontois avant la première Guerre Mondiale<sup>194</sup>, qui portaient essentiellement sur des revendications salariales, furent d'une envergure très limitée et se heurtèrent alors rapidement à des mesures patronales d'intimidation. L'hostilité des dirigeants à l'encontre des syndicats peut en effet conduire à des sanctions financières et aux licenciements des employés identifiés comme les auteurs de troubles. La chasse aux syndiqués, qui s'intensifie en fonction des poussées des effectifs contestataires, est à cette époque une réalité bien ancrée chez Michelin : 86 ouvriers sont renvoyés à ce titre en 1909, puis 40 en 1911. Cette politique déterminée de lutte contre les « révolutionnaires », associée aux nombreux avantages économiques et sociaux mis à disposition des travailleurs se conformant à l'esprit Michelin, et à la présence d'un important réservoir de main-d'œuvre docile, explique que jusqu'au lendemain du premier conflit mondial, le syndicat du caoutchouc départemental affilié à la Bourse du Travail ait connu une « *alternance de courtes phases d'expansion<sup>195</sup> et de longues périodes d'effacement* » (Moulin-Bourret, op. cit., p. 158). Malgré des soubresauts au début des années 1910, le déclenchement de la guerre de 14-18 créa un contexte d'apaisement des contradictions au sein de l'entreprise, cette dernière préservant le pacte social par les conditions privilégiées qu'elle offre à sa main-d'œuvre : salaires élevés, logements, coopératives mieux approvisionnées que les commerces de la ville en temps de pénurie, maintien de l'emploi ou embauche de la femme du soldat, pensions versées aux familles des mobilisés ... Jusqu'à la fin du conflit, il existe ainsi dans l'usine un « *compromis entre le travail et le capital [qui] favorise à la fois l'accumulation et le niveau de vie du travail* » (Harvey, 2008, p. 97-98) et qui reçoit le soutien et l'adhésion de la majorité des ouvriers.

---

<sup>194</sup> En 1899 chez Bergougnan, en 1904 pour Michelin et en 1908 chez Torrilhon.

<sup>195</sup> Ses effectifs oscillent et ne se maintiennent jamais longtemps à un niveau important : le syndicat compte ainsi 538 adhérents en 1905, chiffre qui redescend à 75 en 1907 puis qui connaît une rapide augmentation pour dépasser le millier d'adhérents en 1910 avant de décliner rapidement.

On peut alors situer la véritable naissance du syndicalisme dans l'entreprise en Mai 1920, alors même qu'au mois précédent le commissaire de police estimait que le taux de syndicalisation à Clermont ne dépassait pas les 10 % (Gueslin, 1993). Le système social et paternaliste avait jusque là constitué un obstacle efficace à toute prise de responsabilité ouvrière et à toute éventualité de contestation. Durant le mois de Mai 1920, dans un contexte national marqué par des tensions sociales issues du maintien des privations nées de la guerre, la firme Michelin connaît sa première grève. La hausse des prix provoque le mécontentement des travailleurs et on assiste à la création, au sein de la Bourse du Travail, d'un comité de vigilance contre la vie chère. La baisse du pouvoir d'achat favorise ainsi l'agitation sociale dans la ville et Michelin, malgré ses salaires comparativement élevés par rapport aux autres industries locales, n'est pas épargné.

Le 1<sup>er</sup> Mai 1920, alors que la direction de l'entreprise a décidé que l'usine fonctionnerait normalement<sup>196</sup>, le défilé de la fête du travail, s'achève sur la place des Carmes, où une partie des 6 500<sup>197</sup> manifestants se masse devant le siège social du pneumaticien. Une bousculade, qui fera une quinzaine de blessés, dont certains graves, éclate entre les manifestants qui veulent pénétrer dans l'usine et les non grévistes qui viennent travailler, signe d'une première opposition au sein de la communauté productive harmonieuse voulue par le patron. Le lendemain, la fédération nationale des produits chimiques et du caoutchouc lance un appel à la grève générale à compter du 3 Mai. Tôt le matin, lors des premières arrivées de travailleurs aux usines Michelin, le dispositif mis en place par les autorités disperse facilement les grévistes qui représentent près de 10 % de la main-d'œuvre de l'entreprise (Jammes, 1992), mais des incidents se déclenchent à la rentrée de l'équipe de l'après-midi que les manifestants empêchent de pénétrer dans l'usine. A la demande d'Edouard Michelin, qui estime que la majorité de ses effectifs souhaite poursuivre le travail et qui milite pour la défense de la liberté du travail contre ce qu'il juge être une « agression sauvage », l'armée intervient et procède à plusieurs arrestations, jusqu'à ce que les grévistes acceptent de quitter la place des Carmes. On compte plusieurs dizaines de blessés parmi les manifestants, les employés de Michelin, les forces de l'ordre et pour éloigner tout danger de nouvelles rixes, Edouard Michelin décide de fermer son usine jusqu'au 6 Mai<sup>198</sup>.

---

<sup>196</sup> Le 1<sup>er</sup> Mai ne deviendra une fête légale qu'en 1947, mais la date symbolise d'ores et déjà les luttes du travail depuis la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle.

<sup>197</sup> Selon les estimations de la presse locale.

<sup>198</sup> Déterminé à assurer l'ordre au sein de son entreprise et dans la crainte que des événements violents puissent se reproduire, il propose au préfet la constitution d'un corps de police volontaire composé notamment de salariés anciens combattants. L'autorité préfectorale ne soutient pas cette initiative mais en Juillet 1920, cet Union civique se formera pourtant avec le soutien d'autres industriels clermontois et de certains édiles locaux.



Les grévistes contactent également les institutions publiques pour leur faire parvenir une série de revendications réclamant des augmentations salariales, la suppression des heures supplémentaires et du travail aux pièces, mais ils se heurtent à un refus catégorique. L'action syndicale ne suscite pas l'adhésion ou l'appui des représentants politiques ni d'ailleurs de la presse locale, le « monde Michelin » restant étanche aux influences extérieures. Le 8 Mai, alors que le mouvement syndical s'enlise et que le travail a repris normalement, on apprend le décès d'un ouvrier non-gréviste qui avait été blessé lors des heurts du 3 Mai. Des obsèques solennelles sont organisées en présence du préfet, du maire et d'Edouard Michelin qui prononce un discours en hommage au défunt. Cet événement dramatique signe l'arrêt définitif de la grève et scelle la défaite syndicale, et à la fin du mois de Mai, neuf manifestants sont condamnés à des peines de prison par le tribunal correctionnel de Clermont-Ferrand. Dans un contexte de discrédit jeté sur les organisations syndicales, celles-ci connaissent un profond affaiblissement et leurs effectifs s'effondrent brutalement : « *Alors que le syndicat des caoutchoutiers avait 2 050 adhérents au 1<sup>er</sup> Janvier 1920, il n'en comptait plus que quelques dizaines à la fin de l'année* » (Moulin-Bourret, op. cit., p. 657). Lié à la CGT, le syndicat est dissous faute de structure et de militants, alors qu'il paraissait en voie d'implantation. Le traumatisme a ainsi démobilisé une main-d'œuvre déjà exempte de tradition de lutte sociale. En réaction au mouvement de contestation, l'entreprise Michelin décide du renvoi de 1 200 (Quincy-Lefebvre, 1999) étrangers, souvent considérés comme des anarchistes et identifiés comme des meneurs lors des épisodes de conflit. Il faudra ensuite attendre 1925 pour que se reconstitue un « Syndicat Unitaire des Caoutchoutiers » qui compte rapidement 250 adhérents. Toutefois, la présence syndicale au sein de l'usine ne rencontre qu'une faible audience et concerne une minorité de travailleurs généralement étrangers.

Mais le contexte de crise économique des années 1930 va entraîner une évolution des mentalités ouvrières chez Michelin, et l'apparition progressive d'une remise en cause de l'autorité patronale naturelle du patron chez une frange de la main-d'œuvre. En effet, les licenciements considérables décidés par la direction vont provoquer la renaissance du syndicalisme et d'une contestation ouvrière significative. Un mois après la fusion nationale de la CGT et de la CGTU en Septembre 1935, un « Syndicat des produits chimiques » disposant d'une section Michelin est fondé et affilié à la CGT réunifiée. Il compte 600 adhérents en 1936, soit près de 7 % des effectifs de la firme, et la direction réagit à cette croissance du militantisme en licenciant les deux principaux animateurs du syndicat, évoquant comme motif officiel leur manque de discipline et de travail. A la suite de cette décision injustifiée, un conflit social éclate le 25 Février 1936 et malgré le faible nombre de grévistes, la direction

cède sur un point essentiel, la reconnaissance officielle du droit syndical qui met fin à une obligation de lutte illégale, mais refuse de réintégrer les leaders syndicaux. Quelques mois plus tard, le Front Populaire remporte les élections législatives de Mai 1936 et les interruptions de travail se multiplient en France. La contestation gagne tardivement Clermont et il faut attendre le 6 Juin pour qu'un débrayage ait lieu à l'usine Michelin de Cataroux. Le mouvement d'arrêt du travail durera seize jours et fera figure de premier grand conflit social dans l'entreprise, d'autant que la reprise de la production ne sera effective qu'après que la direction ait accédé aux revendications syndicales : augmentation substantielle du salaire horaire (de l'ordre de un franc), compensation de trois jours pour les grévistes. De plus, le conflit a cette fois eu un écho favorable dans la presse locale et parmi les représentants publics, soumettant ainsi le « monde Michelin » à l'influence de la société locale.

Enfin, il a pris une dimension symbolique à travers l'occupation de certains ateliers par les grévistes, l'usine devenant ainsi le lieu privilégié pour l'apprentissage du conflit de classe. Le mouvement de Juin 1936 offre alors une lecture spatiale de la lutte des classes (Lefebvre, 1974) et manifeste une appropriation symbolique de « l'espace Michelin par les ouvriers ». La mise en scène des tensions du « monde Michelin » dans l'espace public clermontois démontre ensuite la remise en cause du contrôle social exercé par le patron et l'existence d'autres acteurs, comme les syndicats et les pouvoirs publics, qui entrent dans le « monde Michelin » lors des épisodes de grèves et de contestations ouvrières.

Le syndicalisme au sein de la firme Michelin et dans l'ensemble des caoutchoutiers clermontois prend à cette époque une ampleur numérique sans précédent<sup>199</sup>. On compte ainsi dans le département du Puy-de-Dôme plus de 13 000 syndiqués appartenant à cette branche industrielle, dont la moitié est affiliée à la CGT (Panthou, 1995). Les événements de Juin 1936 vont d'ailleurs profondément marquer la mémoire militante des salariés de la firme, et les années qui les séparent du déclenchement de la Seconde guerre mondiale sont caractérisées par une effervescence dans le milieu des caoutchoutiers, avec la multiplication des oppositions entre syndicats et patrons. L'amplification du militantisme au sein de l'entreprise à la suite de la victoire du Front Populaire aura ainsi fondé une mémoire de la lutte et encouragé le développement des sociabilités<sup>200</sup> ouvrières extérieures à celles définies par le cadre paternaliste, en montrant les signes d'une possible ouverture du « monde

---

<sup>199</sup> Et se diversifie avec l'apparition en 1936 du syndicat chrétien de la CFTC, présent dans l'usine Michelin.

<sup>200</sup> Ces nouvelles sociabilités se manifestent en lien avec l'action syndicale, notamment à travers l'occupation festive de l'espace usinier et l'organisation de bals et de fanfares dans les ateliers.

Michelin » et en donnant une plus grande visibilité à la communauté productive dans l'espace public clermontois, hors du contrôle socio-spatial patronal.

# Chapitre 3. Genèse d'un partenariat urbain : le temps de la domination.

## 3.1) Portrait d'une instance municipale : stabilité politique et moyens d'action limités.

La III<sup>ème</sup> République est perçue comme une période de grande effervescence pour une institution municipale dépositaire de « l'esprit de la liberté » (Tocqueville, 1835), les années 1880 s'apparentant à un « véritable moment fondateur pour l'action publique municipale » (Joana, 1997, p. 151). La loi du 5 Avril 1884, qui fixe la durée du mandat municipal à quatre ans et introduit l'élection du maire par son conseil, transformant ainsi le premier magistrat « d'agent nommé par le pouvoir central en représentant de la commune » (Tudesq, 1983, p. 5), conforte une structuration cohérente des espaces politiques locaux et consacre un « âge d'or » (Payre, Pollet, 2005) des communes qui sont les « bases mêmes de l'édifice institutionnel républicain » (Dumons, Pollet, 2001, p. 17). Les communes détiennent une « capacité politique dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, capacité qui n'a cessé de se développer et de s'organiser tout au long du XX<sup>ème</sup> siècle » (Borraz, 2000, p. 14). Cette capacité politique, c'est-à-dire la faculté à prendre des décisions et à mettre en œuvre des solutions face aux problèmes urbains qui émergent durant cette période. L'analyse de la capacité politique des institutions municipale s'expriment alors en termes législatifs, financiers et humains, et requiert d'observer l'autonomie dont peuvent disposer les communes, notamment vis-à-vis de l'Etat. On peut également se demander quelle peut être la marge de manœuvre de la mairie clermontoise face à la puissance d'organisation de l'espace urbain dont fait preuve Michelin dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Enfin, il importe de s'interroger sur les intérêts que le pouvoir local favorise à travers ses décisions politiques, l'ensemble de ces questionnements amenant à aborder la dimension politique de la construction territoriale.

### 3.1.1) Une municipalité contrainte dans ses moyens d'intervention.

Au cours du dernier tiers du XIX<sup>ème</sup> siècle, la municipalité clermontoise, dans un contexte de croissance urbaine encore peu dynamique, porte ses efforts sur les équipements jugés

indispensables à une ville de moyenne ampleur. Plusieurs édifices publics sont ainsi construits entre 1870 et 1900, relevant notamment de la fonction culturelle : théâtre, musée, bibliothèque. L'éducation semble également être un champ d'initiative prioritaire pour la municipalité clermontoise. Les constructions d'écoles primaires se multiplient, les élus locaux en majorité anticléricaux y voyant un moyen efficace de lutte contre le développement des écoles congrégationnistes, alors que c'est « *sur le socle, sur les fondations de l'école laïque que se crée la République*<sup>201</sup> » (Peiser, 1995, p. 2). Les mesures en faveur de la salubrité publique et la constitution de réseaux techniques (tramway, tout à l'égout, canalisation et distribution d'eau, éclairage électrique, installation du téléphone) constituent le troisième domaine d'action privilégié de la politique municipale, malgré la faiblesse des moyens techniques et humains dont disposent les communes françaises à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle (Lorrain, 1990).

Toutefois, les interventions de la mairie se heurtent à ses limites budgétaires. L'instance municipale a ainsi régulièrement recours à des emprunts, au vote de centimes additionnels et au soutien financier de l'Etat. Le déploiement autonome de l'action publique locale est donc contraint, d'autant que la tutelle administrative du préfet demeure importante, et ce malgré la réelle tendance décentralisatrice qui s'affirme avec l'avènement de la République<sup>202</sup>. Sur le plan politique, les républicains détiennent une position dominante depuis les dernières décennies du XIX<sup>ème</sup> siècle, mais l'assemblée municipale évolue progressivement vers la gauche. En 1900, deux socialistes entrent pour la première fois à la mairie de Clermont-Ferrand.

La municipalité de Clermont-Ferrand est, dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle, dominée par des groupes stables qui détiennent une influence considérable dans les affaires publiques. Le système politique local est alors incarné par un certain nombre de notables présentant des profils socioprofessionnels similaires. Depuis l'avènement de la III<sup>ème</sup> République, le maire de Clermont appartient à une élite bourgeoise dans laquelle sont choisis les leaders de la vie politique locale. Ainsi se succèdent, à partir de 1888 et jusqu'au lendemain de la Première guerre mondiale, cinq premiers magistrats issus des professions libérales (avocats, médecins, notaires ...) ou de l'enseignement supérieur (professeurs de faculté), et ayant entamé leur carrière publique dans les conseils municipaux antérieurs<sup>203</sup>. Ainsi, Louis Renon entre au

---

<sup>201</sup> La loi interdisant d'enseigner aux congrégations est votée en 1901, soit quatre ans avant la loi de séparation des Eglises et de l'Etat.

<sup>202</sup> Notamment à travers la loi du 5 Avril 1884 qui prévoit l'élection du conseil municipal au suffrage universel et exprime le principe de libre administration des communes.

<sup>203</sup> AMCF, série 1K (19-21) « Elections municipales ».

conseil en 1892, dans la municipalité d'Amédée Gasquet, puis devient adjoint du maire Lecuellié de 1893 à 1900, avant de devenir à son tour premier magistrat entre 1900 et 1904. Les structures politiques collectives, qui ne se développeront véritablement qu'entre les deux guerres mondiales, ne sont alors pas suffisamment autonomes pour organiser une compétition au sein de laquelle la mobilisation, le recrutement puis l'exercice de la fonction politique ne soient pas caractérisés par un degré très limité de différenciation sociale (Garraud, 1986). Si les élus locaux disposent donc d'un capital politique à travers leur clientèle électorale, leur recrutement est avant tout conditionné par leur statut social et leur capital économique.

Cette légitimité notabiliaire se perpétue dans la composition de la municipalité d'Antoine Fabre, maire de Clermont-Ferrand de 1904 à 1912, dont les conseils successifs sont composés à 35 % de membres issus du monde libéral (droit, justice, médecine) et à 28 % d'industriels<sup>204</sup>. La trajectoire d'A. Fabre, avocat appartenant au courant radical-socialiste, déjà conseiller général avant d'accéder à la tête de la municipalité, et qui sera par la suite député du Puy-de-Dôme de 1908 à 1919, traduit la constitution d'une classe politique locale en un groupe social relativement homogène dont les membres aspirent à des carrières complètes. La détention d'un mandat de député assure une plus grande visibilité politique sur le plan national, une plus importante capacité à défendre les intérêts de sa ville, à une époque où les responsabilités et compétences mayorales s'accroissent par l'adjonction des pouvoirs de police, même si l'autorité du maire reste soumise à la surveillance de l'administration et à l'approbation du préfet. Plusieurs réformes confirment cette tendance décentralisatrice mais l'indépendance communale n'est cependant pas totale, malgré une réelle faculté du conseil à délibérer sur l'ensemble des problèmes de la collectivité. Il importe ainsi de ne pas « *surévaluer les capacités d'autonomie et d'initiative des municipalités, notamment urbaines, et nier toute ingérence de l'Etat central dans les affaires municipales* » (Dumons, Pollet, op. cit., p.24) durant la III<sup>ème</sup> République. L'Etat républicain, par les législations qu'il adopte et les subventions qu'il octroie, assure la régulation d'espaces politiques locaux confrontés à la résolution de problèmes urbains la plupart du temps inédits. Les élites municipales se trouvent néanmoins dans l'obligation de faire preuve d'un certain degré d'innovation, et l'initiative locale peut alors précéder l'intervention postérieure d'un Etat-Providence en gestation. On observe ainsi une influence des décisions locales qui feront ensuite l'objet de mesures législatives nationales.

---

<sup>204</sup> AMCF, série K 1 K 2-3 « Maires, adjoints, conseillers ».

La Ville de Clermont-Ferrand, malgré les faiblesses d'un budget<sup>205</sup> qui dépend largement des recettes enregistrées par l'octroi<sup>206</sup>, continue de réaliser des aménagements et de bâtir les équipements nécessaires à son développement, même si les « *budgets communaux sont à l'époque construits et votés essentiellement dans une optique de fonctionnement et non d'investissement* » (Gaudin, 1985, p. 25-26). L'objectif principal est de contenir les niveaux de la pression fiscale et de la dette publique. Alors que les deux sections les plus lourdes<sup>207</sup> dans les budgets municipaux de 1900 à 1914 sont, en terme de dépenses de fonctionnement, les frais d'administration et la gestion de l'abattoir et de l'octroi, dont l'extension du périmètre signale le lien entre cadre spatial communal et finances locales, l'instruction publique, avec notamment plus de 20 % du total des dépenses ordinaires en 1912<sup>208</sup>, constitue le troisième champ d'investissement privilégié pour des municipalités qui comptent invariablement plusieurs représentants du monde de l'enseignement. Des écoles primaires sont ainsi édifiées dans les faubourgs en formation et les établissements secondaires existants font l'objet de travaux d'agrandissement et d'améliorations diverses.

Dans une ville qui connaît une phase d'industrialisation progressivement conséquente, les réalisations dans ce domaine gagnent également la formation professionnelle. Conscients de la mutation des bases économiques de la ville, les élus, par la voix du maire de Clermont-Ferrand, considèrent cet objectif comme prioritaire : « *Je n'ai plus à vous démontrer la nécessité impérieuse d'une organisation complète de notre enseignement technique et professionnel ; il suffirait, pour s'en convaincre, de jeter les yeux sur les efforts faits depuis quelques années, par les municipalités des centres industriels et commerciaux pour créer des Ecoles professionnelles*<sup>209</sup> ». La présence de deux industriels clermontois de premier plan<sup>210</sup> au sein du conseil municipal constitue alors un facteur déterminant pour la prise d'une décision politique conforme aux intérêts des représentants d'un groupe social dominant : « *Vous savez combien est âpre la concurrence de nos voisins. Pour lutter efficacement, il est indispensable de former le plus possible d'excellents ouvriers. Il ne faut donc reculer devant aucun sacrifice*

---

<sup>205</sup> AMCF, série 1L (2) 17 « Budget 1901 ».

<sup>206</sup> L'octroi représente, entre 1900 et 1914, 55 à 60 % de l'ensemble des recettes ordinaires, au sein desquelles la fonction commerciale clermontoise apparaît en chute, comme le montre la diminution de la part des droits de places, de mesurage et de pesage dans les finances communales, passant de 8 % du total des recettes ordinaires en 1901 à 5 % en 1908.

<sup>207</sup> Totalisant à elles deux près de 30 % des dépenses ordinaires.

<sup>208</sup> AMCF, série 1L (2) 23 « Budgets 1912, 1914 ».

<sup>209</sup> DCM du 13 Novembre 1907.

<sup>210</sup> Le fabricant de pneumatiques Bergougnan et Ollier, qui dirige l'entreprise la plus dynamique du secteur mécanique.

*pour le développement de l'enseignement professionnel*<sup>211</sup> ». Un institut de chimie et de technologie industrielles voit ainsi le jour en 1920. D'après un rapport de fonctionnement<sup>212</sup> établi en 1923 par le directeur de l'institut, une partie des étudiants intègrent ensuite les sociétés clermontoises de la branche caoutchoutière, et notamment Torrilhon et Michelin qui sont alors confrontés à des difficultés de recrutement<sup>213</sup>. Les intérêts de principale branche industrielle locale en matière de formation professionnelle sont donc pris en compte par les pouvoirs publics. Enfin, l'enseignement supérieur achève les efforts de la Ville en faveur de l'instruction de sa population : école de Droit en 1913, école de Commerce en 1919, puis une nouvelle faculté des Lettres et des Sciences terminée en 1935.

L'inscription au budget de sommes relativement importantes vouées à la voirie donne ensuite la mesure de l'extension géographique clermontoise et de l'inadaptation du cadre ancien à la poussée démographique, à une époque où l'Etat ne prend pas véritablement en charge l'urbanisme. Alors qu'ils constituaient moins de 5 % des dépenses ordinaires du budget de 1901, les investissements réalisés dans le cadre de l'aménagement urbain en représentent près de 20 % dans les années qui précèdent le premier conflit mondial, alors que Michelin commence à organiser son propre espace. Les travaux de voirie concernent à la fois l'acquisition de propriétés foncières, le dégagement et l'aménagement de places dans les centres anciens, la création ou l'alignement de nombreuses voies de circulation, la viabilisation des quartiers qui apparaissent aux marges du noyau central ... Les opérations telles que la rénovation de l'abattoir et la création de nouveaux marchés rappellent que malgré une fonction commerciale en déclin, les commerçants et artisans siègent toujours en nombre au conseil municipal, et que cette frange de la population locale représente une clientèle électorale de premier plan.

Pour mener à bien l'ensemble de ces actions dans le cadre de finances limitées, la mairie de Clermont-Ferrand contracte d'importants emprunts (328 000 francs en 1912, 526 500 francs en 1914), notamment auprès du Crédit Foncier et de la Caisse des Dépôts et Consignations (Manry, 1993). Toutefois ces derniers possèdent une affectation très précise et ne peuvent être autorisés par le gouvernement qu'au gré de l'avancement des opérations visées, notamment lorsqu'ils concernent des travaux publics ou de voirie (Gaudin, op. cit.). Cette procédure induit ainsi un contrôle exercé par l'Etat qui réduit l'autonomie communale. Les impôts locaux, dénommés centimes communaux, et les recettes versées par l'Etat à la caisse

---

<sup>211</sup> DCM du 16 Avril 1920, intervention du conseiller municipal Ollier.

<sup>212</sup> AMCF, série 1R (20) 2 « Université, institut de chimie ».

<sup>213</sup> R. Bergougnan siège pour sa part au conseil d'administration de l'institut.



communale ne constituant que 8 % des recettes ordinaires de la collectivité, et les budgets, toujours fixés par l'Etat, étant plus généralement soumis à une tutelle rigide, la question de l'équilibre des finances locales et de l'ajustement entre dépenses et recettes fiscales se pose de manière continue.

Un des moyens d'étendre les ressources municipales est alors l'intervention accrue dans l'organisation des services publics à travers les régies municipales, même si la gestion des réseaux techniques (eau, assainissement, transports collectifs, gaz et électricité) en France est traditionnellement concédée à des entreprises privées, afin de permettre une « *limitation des interventions publiques dans les actions de production, de transformation et de distribution* » (Gaudin, op. cit., p. 75). A Clermont-Ferrand, la municipalité cherche à posséder un monopole total sur l'eau afin de créer de nouvelles recettes publiques, démarche qui entraîne le rachat systématique de l'ensemble des concessions existantes dans ce secteur particulièrement stratégique pour la production industrielle. Ce procédé permet une augmentation des finances locales, les bénéfices enregistrés grâce à la distribution d'eau représentant 7 % des recettes ordinaires de la commune en 1901, puis 11 % en 1914, à mesure que le croissance démographique et industrielle requiert des besoins croissants en eau. Cependant, malgré ces solutions financières alternatives, la municipalité clermontoise reste largement démunie face à une croissance urbaine brutale et sans précédent, d'autant que les recettes obtenues grâce à l'octroi ne suivent pas la progression des activités industrielles, car le caoutchouc n'entre pas dans la catégorie des produits taxés (Moulin-Bourret, 1997). Les autorités locales, désireuses de ne pas nourrir la dette publique et de ne pas augmenter le taux d'imposition pour maîtriser le budget municipal, demeurent le plus souvent passives face à la croissance démographique et urbaine. Les agents municipaux sont peu nombreux et les services de la commune ne correspondent pas aux besoins de la population.

### 3.1.2) L'émergence d'une plus grande capacité d'action politique.

Ce n'est qu'à partir de 1919, date des premières élections municipales de l'entre-deux guerres, que la mairie de Clermont-Ferrand instaure une politique plus volontaire que celle pratiquée antérieurement. Alors que l'ancien maire Ernest Vigenaud ne brigue pas de nouveau le mandat municipal, Philippe Marcombes, soutenu par Etienne Clémentel<sup>214</sup>, se retrouve à la

---

<sup>214</sup> Etienne Clémentel est à cette époque la principale figure socialiste du Puy-de-Dôme, nommé plusieurs fois ministre sous la IIIème République. Il est député de 1900 à 1919 et maire de sa ville natale Riom de 1904 à sa

tête d'une liste dite « républicaine, d'action et de réalisations municipales » réunissant des radicaux et diverses formations de la droite, dans laquelle on retrouve également le caoutchoutier Bergougnan, contrairement à Michelin qui n'apparaît jamais sur une liste politique. Le programme de cette union républicaine à prédominance radicale a pour but de contribuer au développement des activités industrielles et commerciales de la ville, face à des socialistes plus favorables aux intérêts et à la défense des travailleurs. La liste Marcombes est finalement élue au second tour de scrutin, après ballottage, ne laissant que trois sièges à la liste d'Union des Gauches, fusion des deux listes radicale et socialiste. Le conseil municipal est alors dominé par deux groupes socioprofessionnels, les industriels et les professions libérales constituant plus de 70 % des conseillers. Toutefois, les commerçants du centre-ville restent influents comme en témoigne les aménagements réalisés dans les quartiers Saint-Pierre et du Mazet, espaces stratégiques du petit commerce clermontois.

Le nouveau maire de Clermont-Ferrand appartient à « *une génération d'édiles, une « nouvelle couche » d'élus municipaux en quête d'un nouveau rôle, l'édile compétent* » dont l'action se caractérise par « *la recherche d'une nouvelle forme de légitimité, de la demande d'un nouveau savoir qui leur permettrait de se distinguer de la gestion notabiliaire de leurs prédécesseurs* » (Payre, 2003, p. 211). Le docteur Marcombes, ancien médecin militaire officiant désormais en libéral, est entré au conseil municipal<sup>215</sup> de Clermont-Ferrand en 1908 en tant que radical socialiste, avant d'être élu deux ans plus tard conseiller général de Clermont-Nord, siège qu'il gardera jusqu'à son décès. Son itinéraire illustre le processus de « *professionnalisation du métier politique* », où « *la pratique du cumul des mandats et surtout la figure du maire parlementaire ont fini par représenter des archétypes de la réussite d'une carrière politique* » (Dumons, Pollet, op. cit., p. 30).

L'exercice du pouvoir local est alors appréhendé comme un tremplin vers une véritable carrière politique à l'échelle nationale. Les « cumulards » forment ainsi une élite réduite à laquelle appartient le maire de Clermont-Ferrand : « *Cette activité a sans doute compté dans sa promotion politique : en 1928 il est élu député et vice-président du Conseil Général, dont il devient le président en 1930 ; en 1932 il commença une carrière ministérielle, qui le conduit du sous-secrétariat d'Etat à l'éducation physique au ministère de l'Education Nationale, auquel il est nommé juste avant sa mort en Juin 1935* » (Bernard, 2002, p. 73). Une fois à la tête de la municipalité, il mène une politique autonome et prend des initiatives qui vont

---

mort en 1936. Il est également sénateur du Puy-de-Dôme de 1920 à 1935, et président du Conseil Général de 1911 à 1935.

<sup>215</sup> Au sein duquel il représente l'opposition radicale à une municipalité de centre gauche.

entraîner une profonde modification de la ville. La commune, qui représente désormais plus qu'un simple échelon administratif, procède à une série d'aménagements jugés indispensables au développement d'une ville industrielle.

La stratégie urbaine adoptée est largement inspirée de l'hygiénisme dont le discours impose le médecin comme un détenteur légitime de savoir et de pouvoir sur l'espace urbain. La doctrine hygiéniste identifie alors la ville comme un milieu corrupteur, ce qui implique la définition d'actions correctives : « *Grâce à l'apport de l'hygiène, l'urbanisme ne consistera plus seulement à réajuster le parc immobilier, les loyers et l'accroissement de la population, mais aussi à corriger un milieu, à normaliser les densités, à définir et les conditions matérielles d'un espace utile, et les conditions idéales d'une intimité* » (Antonio, 1984, p. 92). Confrontée à une considérable crise du logement et à une situation sanitaire déplorable, la mairie met en place une série de mesures prioritaires d'inspiration hygiéniste qui interviennent sur le cadre urbain et répondent à un objectif de salubrité publique : lutte contre les taudis, destruction des quartiers insalubres, assainissement de la voirie, création d'espaces verts, adduction des eaux de l'Allier, installation du tout à l'égout en 1926, réorganisation du secteur hospitalier et socio-médical avec la création en 1921 d'un institut d'hygiène social et d'un dispensaire municipal pour les tuberculeux. Les institutions mises en place par la mairie reproduisent certaines œuvres sociales de Michelin. Si les initiatives sont bien distinctes, l'effort pour adapter le cadre urbain aux conséquences de la brutale croissance industrielle et démographique semble commun. La politique d'équipement de la ville engagée par les municipalités précédentes est également poursuivie avec l'ouverture des boulevards circulaires et le renforcement de l'offre scolaire et universitaire. Les capacités budgétaires de la Ville sont en légère augmentation entre 1918 et 1920, mais à cette date, les finances municipales restent dépendantes de l'octroi qui représente 64 % des recettes ordinaires. Les dépenses relèvent principalement du fonctionnement de la mairie, 40 % d'entre elles étant consacré aux frais d'administration et de personnel<sup>216</sup>.

Aux élections municipales de 1925, quatre listes s'affrontent : la liste « d'Union républicaine et d'action municipale », la liste du « bloc ouvrier et paysan » affiliée au Parti Communiste, la liste « républicaine socialiste et indépendante », et la liste « municipale du Cartel des gauches », menée par Marcombes<sup>217</sup> et où l'on trouve une alliance de divers courants mais axée à gauche. La réélection de P. Marcombes est perçue comme un plébiscite, un « *éclatant*

---

<sup>216</sup> AMCF, série 1L (2) 26 « Budget 1920 ».

<sup>217</sup> Dont l'orientation politique a donc évolué.

*témoignage de confiance que nous a donné la grosse majorité des électeurs<sup>218</sup> », mais également comme une reconnaissance électorale de « l'excellent bilan du dernier mandat ». Le discours d'introduction prononcé lors du conseil municipal d'installation évoque la fusion des deux principales fractions républicaines, rappelle les engagements idéologiques de ses membres et annonce les actions prioritaires à venir : « *Nous sommes tous de fermes républicains épris de liberté dans l'ordre et de justice sociale [...] Ai-je besoin de dire que tous, nous aurons un souci particulier des œuvres sociales et surtout de celles qui ont pour objet les enfants et les vieillards ? Nous tâcherons que les enfants n'aient pas trop à souffrir des conditions premières de leur naissance, et qu'ils puissent se développer normalement, recevoir l'éducation physique, avec l'éducation intellectuelle et morale pour devenir capables de coopérer utilement au bien social<sup>219</sup> ».* Le maire, lors de son allocution d'ouverture, expose dans les mêmes termes l'inscription politique de son équipe municipale : « *Nous sommes tous, socialistes et radicaux, des républicains sincères, épris du même idéal d'équité sociale, et c'est pour cela que dans l'administration de notre ville, en dehors des grands problèmes économiques et des grands travaux sur lesquels nous sommes tous d'accord, nous serons toujours unanimes à voter toutes les mesures qui tendront à donner à chacun une part de bonheur plus juste et plus large ».**

La victoire du docteur Marcombes est d'autant plus bénéfique pour son action qu'en Novembre 1925, une loi élargit les compétences et attributions des conseils municipaux, renforçant ainsi l'indépendance de la gestion locale. On assiste donc à un développement de cette forme organisationnelle qu'est le gouvernement municipal, dont la mission centrale, dans les villes, est de répondre à des problèmes urbains posés par un contexte de brutale mutation du cadre spatial. Le gouvernement municipal clermontois de 1925 connaît une extension notable de ses moyens humains<sup>220</sup>. Composé à sa tête du maire, de ses six adjoints clermontois<sup>221</sup> et de son adjoint spécial montferrandais, auxquels s'ajoutent 36 conseillers municipaux contre 24 précédemment, son renforcement démontre une évolution positive de « *la capacité des autorités municipales à gérer les problèmes auxquels elles sont confrontés et à impulser une direction à leur cité de manière autonome* » (Borraz, 1998, p. 15). De plus,

---

<sup>218</sup> Allocution de Girod, doyen du conseil municipal lors de l'installation de celui-ci le 10 Mai 1925 (AMCF, 1K 19-21 : « Elections municipales »).

<sup>219</sup> Doc. Cit.

<sup>220</sup> AMCF, série 1K (4) « Attributions maires et adjoints ».

<sup>221</sup> Villedieu, le premier adjoint, est un socialiste en charge de l'aménagement et de l'urbanisme de la commune.

la mairie de Clermont-Ferrand dispose de 26 commissions<sup>222</sup> qui couvre l'ensemble des activités municipales et dont la présence traduit une élévation considérable du personnel des services municipaux, le perfectionnement de l'organisation administrative communale devant offrir une plus grande autonomie aux espaces politiques locaux. Enfin, la capacité d'initiative de la municipalité clermontoise est accrue par une augmentation conséquente de ses moyens financiers. Entre 1920 et 1925, le budget est presque triplé<sup>223</sup>, grâce aux perceptions communales (patentes, taxes foncières, mobilières ...) qui comptent pour 47 % des recettes ordinaires, aux subventions de l'Etat (20 %), aux bénéfiques tirés des services collectifs mis en régie (14 %). Le développement de l'intervention urbaine municipale appelle toutefois, en dépit des subventions nationales obtenues, une importante hausse de l'imposition locale. Pour financer les nombreux travaux publics qui représentent 27.5 % du total des dépenses ordinaires de 1925, la mairie nouvellement élue a ainsi voté, dès le début de son mandat, des centimes additionnels élevés, malgré leur impopularité auprès des électeurs.

Après le vif succès des municipales de 1925, Marcombes perd son fauteuil de maire aux élections de 1929 au profit de l'un de ses anciens adjoints, Paul Gondard. Après avoir refusé une coalition avec les modérés, il est battu par les socialistes qui se sont alliés avec l'ancien radical Gondard. La liste communiste n'obtient quant à elle qu'un très faible nombre de voix, le Parti Communiste demeurant une formation marginale sur la scène politique clermontoise des années 1920 et du début des années 1930<sup>224</sup>. Le nouveau conseil municipal est alors composé de 22 radicaux et de 14 socialistes. Les industriels et les professions libérales y sont toujours largement présents, même si la proportion d'employés et d'ouvriers apparaît en nette augmentation, en lien avec l'évolution générale de la structure sociale clermontoise. P. Marcombes ne profite donc pas du phénomène de consolidation de la légitimité du rôle du maire issu de la loi de 1929 qui allonge la durée du mandat de quatre à six ans. Cette nouvelle législation entraîne en effet une professionnalisation de l'exercice du pouvoir local en même temps qu'elle renforce le processus de notabilisation et annonce une modernisation des pratiques communales. La loi de 1929 s'intègre dans un mouvement législatif national de réglementation du dispositif d'action et de l'application des solutions devant répondre aux problèmes techniques originaux posés par la croissance urbaine de l'entre-deux guerres. Elle

---

<sup>222</sup> AMCF, série 1K (5) « Commissions municipales ». Les plus importantes d'entre elles, en nombre de membres, concernent les finances, les travaux publics, l'hygiène, l'octroi, le ravitaillement, les jardins et squares, les écoles et le sport, les œuvres sociales.

<sup>223</sup> AMCF, série 1L (2) 31 « Budget 1925 ».

<sup>224</sup> Le Parti Communiste est pourtant en voie d'implantation dans le paysage politique local français, comme le montre les victoires de ses candidats aux élections municipales de 1929 dans les villes de Vaulx-en-Velin, Strasbourg ou Villejuif.

traduit également un processus de standardisation des règles structurant les espaces politiques locaux.

L'interaction entre institutions politiques et mutations spatiales, économiques et sociales se caractérise par une complexification du gouvernement des villes qui implique « *une action municipale nécessitant du temps pour être efficace* » (Marrel, Payre, 2001, p. 61). Le prolongement de la durée du mandat municipal permet alors d'envisager des stratégies d'accumulation électorale selon des logiques politiques ascensionnelles et de satisfaire « *les intérêts corporatistes d'une élite nationale en voie de notabilisation* » (op. cit., p. 62), en réduisant les risques liés à l'instabilité des mandats politiques. L'avènement de l'ère du professionnel de la politique, « *agent spécialisé dans la conquête et l'exercice de fonctions électorales* » (op. cit., p. 72) marque enfin le déploiement des organisations partisans qui font des municipalités de « *véritables machineries politiques* » (Dumons, Pollet, op. cit., p.31). A Clermont-Ferrand, cette plus grande capacité politique introduite par la loi de 1929 s'accompagne de moyens financiers en hausse<sup>225</sup> : en 1930, le niveau des patentes est deux fois plus élevé qu'en 1925, tandis que les contributions foncières ont augmenté de près de 50 %. Les recettes ordinaires résultent essentiellement des impositions locales (26 %), du produit enregistré par les régies (25 %) des subventions étatiques (13 %), et comme son prédécesseur, le conseil municipal vote d'importants centimes additionnels. Témoignant des besoins en infrastructures d'une ville qui poursuit sa croissance économique et démographique, les travaux publics constituent la section d'investissement la plus élevée, avec près de 30 % de l'ensemble des dépenses ordinaires.

Lors des élections municipales de 1935, le docteur Marcombes triomphe de nouveau face à trois listes (SGIO, PC, ainsi qu'une liste à tendance libérale), en parvenant à rallier autour de sa personne l'ensemble des républicains. Son succès se lit dans la répartition des formations politiques au sein du conseil municipal : SFIO (quatre membres), Socialistes de France (quatre membres), Radicaux-socialistes (vingt membres), Républicain de gauche (un membre), Union Républicaine de Droite (sept membres). Mais le docteur Marcombes meurt dès le début de son mandat. Il est remplacé par le radical-socialiste Paul Pochet-Lagarlaye, un industriel qui cumule les fonctions de président de l'Union Départemental de Commerce et d'Industrie, de président de la Chambre Régionale des Confiseurs d'Auvergne, et de trésorier de la Chambre de Commerce. Son action à la tête de la municipalité s'inscrit dans celle définie par ses prédécesseurs. Dans le domaine de l'instruction publique, la mairie poursuit les

---

<sup>225</sup> AMCF, série 1L (2) 37 « Budget 1931 ».

efforts en faveur de l'enseignement technique, afin de répondre aux besoins de l'industrie clermontoise. Ainsi, pour un coût total de trois millions de francs versés par diverses collectivités et des entreprises concernées, une section du caoutchouc est ouverte à l'Institut de Chimie créé en 1920 en vue de fournir des travailleurs spécifiques formés pour la principale branche d'activité de la ville.

La Ville éprouve cependant de plus en plus de difficultés financières face à l'ampleur des réalisations à opérer pour adapter le cadre urbain à une situation de croissance renouvelée, après la diminution du nombre d'habitants entre 1926 et 1936. La municipalité sollicite ainsi des emprunts, de 10 millions de francs en 1937<sup>226</sup> et de 6 148 000 francs en 1939<sup>227</sup>. Elle vote également de manière régulière des centimes extraordinaires. Cependant, ces mesures budgétaires n'empêchent pas l'institution communale de connaître un déficit financier et l'intervention tutélaire de la préfecture et du ministère de l'Intérieur qui rappelle le poids de l'Etat. Le conseil municipal, lors de sa séance du 10 Février 1941, délibère ainsi sur la liquidation du déficit de la Ville, qui s'élève à plus de cinq millions de francs, et le premier magistrat énonce la méthode retenue pour parvenir à la liquidation de la dette : « *Seul un emprunt paraît constituer le moyen d'éteindre notre déficit. Nous devons tenir compte des facultés des contribuables et rechercher les conditions les moins onéreuses. A ce titre, il faut écarter la possibilité de faire appel au public et solliciter des autorités supérieures l'autorisation d'amortir cette dette sur un long délai, de trente ans*<sup>228</sup> ».

L'évolution politique de Clermont-Ferrand apparaît nettement depuis le début de la III<sup>ème</sup> République jusqu'à la fin de la Seconde guerre mondiale, suivant les mutations industrielles et l'ouvriérisation de la population locale. Les radicaux, plutôt ancrés à gauche, dominent largement la mairie jusqu'aux élections de 1929, date à partir de laquelle les socialistes s'implantent réellement au sein du conseil municipal, le rapport de force entre les deux formations politiques devenant alors plus équilibré<sup>229</sup>. Toutefois, le premier magistrat clermontois reste toujours un représentant du parti radical. Préfigurant les évolutions clermontoises, la situation politique de Montferrand connaît un important glissement politique de la droite vers la gauche. En effet, jusqu'à la fin des années 1900, les élections législatives et municipales<sup>230</sup> consacrent des candidats républicains sans grandes affinités politiques mais

---

<sup>226</sup> AMCF, série 1L (2) 43 « Budget 1937 ».

<sup>227</sup> AMCF, série L 186 « Budgets 1939-1966 ».

<sup>228</sup> Doc. Cit.

<sup>229</sup> Les élections législatives connaissent la même évolution. En 1936, elles sont marquées par une nette victoire du Front Populaire dans les trois circonscriptions de l'arrondissement de Clermont.

<sup>230</sup> 4 conseillers municipaux siègent à la mairie de Clermont-Ferrand pour représenter Montferrand.

plutôt positionnés à droite, alors que le nombre de prétendants est souvent très réduit et la participation électorale très limitée. Ce sont donc avant tout des personnalités locales membres de vieilles familles montferrandaises, des notables, qui sont élus.

D'autre part, les évolutions politiques touchent en premier lieu les scrutins nationaux, avant de gagner les élections locales : « *Les partis se sont d'abord attaqués aux postes nationaux, puis aux postes locaux, où les personnalités étaient plus solides* » (Couderc, 1955, p. 88). Un premier tournant a lieu en 1909 avec la victoire d'un candidat radical-socialiste aux législatives, puis ce sont les socialistes qui gagnent les législatives de 1919. La SFIO ne cessera alors de remporter les élections à Montferrand jusqu'en 1945, date à laquelle le Parti Communiste obtient la majorité des voix. La poussée socialiste sera plus tardive pour les municipales, les conseillers municipaux montferrandais n'appartenant à la SFIO qu'à compter de 1925. Cette domination ne sera pas remise en cause lors des élections suivantes. L'évolution politique de Montferrand depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle est par conséquent limpide, en lien avec la mutation sociale de sa population qui compte une proportion de plus en plus importante d'ouvriers : initialement à droite, Montferrand passe à gauche et finalement à l'extrême-gauche.

Dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, la municipalité de Clermont-Ferrand se retrouve confrontée à des problèmes urbains inédits liés à la brusque croissance démographique et industrielle de la ville. Disposant d'une marge de manœuvre réduite par des moyens financiers limités, l'autonomie des pouvoirs publics locaux est en outre contrainte par le poids politique de l'Etat et par la présence de Michelin, dont on a souligné la capacité à structurer économiquement et socialement l'espace clermontois dans le cadre d'une construction territoriale. Ainsi l'institution municipale ne semble pas vouloir contrarier les intérêts de la puissante firme économique, et les différents champs de la politique urbaine locale renseignent sur la façon dont s'articulent les initiatives publiques et privées en matière d'organisation de l'espace urbain.



### **3.2) Un champ clé pour l'évaluation des forces organisatrices en présence : une initiative déséquilibrée dans le domaine du logement.**

On a évoqué plus haut les grandes lacunes, à la fois quantitatives et qualitatives, du tissu de logement clermontois, à une époque où la croissance industrielle et la poussée démographique de la ville appelaient la mise en place d'une action d'envergure dans ce domaine, notamment en faveur des classes les plus démunies. La principale question qui se pose aux élites municipales clermontoises dans la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle est donc celle du logement, car elle réunit « *étroitement question urbaine et question sociale* » (Le Galès 2003, p. 119). On a également noté que c'est essentiellement l'entreprise Michelin qui avait résolu cette situation de crise, alors qu'elle en était en partie à l'origine par l'appel de main-d'œuvre qu'elle a suscité, en réalisant 3 500 logements sur une période de deux décennies. Comment s'articulent et/ou se complètent les initiatives publiques et privées visant à résoudre les problèmes urbains engendrés par la croissance clermontoise ? Existe-t-il des différences quantitatives, qualitatives et spatiales dans les interventions de la firme et de la municipalité qui concernant le domaine du logement populaire ?

Surpris par la brutalité du développement de leur ville, les pouvoirs publics ne sont en effet pas prêts à intervenir et c'est l'industriel, par le biais de sa Société des Habitations à Bon Marché, qui engage un large programme de construction d'habitations ouvrières, principalement sous la forme de cités-jardins. Traditionnellement laissé aux mains des acteurs privés, patrons d'industries ou philanthropes, le domaine de l'habitat ouvrier est investi par l'Etat qui va progressivement institutionnaliser une doctrine du logement social : « *Le logement populaire apparaît clairement comme une marchandise sur laquelle l'Etat ne peut plus se dispenser de légiférer. L'Etat français poussera même, au XX<sup>ème</sup> siècle, son intervention en la matière jusqu'à instituer une véritable entreprise publique de logement, qui devait transformer le paysage et les conditions de production de l'habitat* » (Frey, 1995, p. 119).

Cette intervention étatique dans la question sociale, qui suscitera d'ailleurs les critiques des milieux patronaux inspirés du catholicisme leplaysien et attachés au libéralisme économique, débute avec la promulgation de la loi Siegfried le 30 Novembre 1894. Cette dernière n'institue pas une immixtion directe de l'Etat car elle vise uniquement à apporter des aides

financières aux constructeurs immobiliers : exonérations d'impôts, facilités d'emprunts à des organismes publics ... La loi fonde la Société Française des HBM et crée au niveau des départements les comités locaux d'HBM, dont la constitution reste toutefois facultative. Leur mission est d'inciter à l'édification de logements HBM. En 1906, la loi Strauss renforce les mesures précédentes, dont les résultats n'avaient pas été probants, et autorise les communes et les départements à faire des prêts sur leurs ressources et des dons de terrains aux sociétés HBM. Enfin, elle introduit des objectifs qualitatifs en termes d'hygiène et de salubrité publique. Deux années plus tard, la loi Ribot permet la création des Sociétés anonymes de crédit immobilier, avant que la loi Bonnefoy de 1912 ne règle plus précisément les modalités d'intervention des communes et de l'Etat en établissant les offices publics d'HBM départementaux ou communaux. Ces établissements publics ont la capacité de construire, aménager et gérer des logements HBM. Pour compléter ce dispositif législatif, la loi Loucheur de 1928 instaure, pour une durée de cinq ans, un important effort de construction sur l'ensemble de la France alors que la crise du logement demeure une réalité. Malgré cette succession de règlements portant sur l'habitat populaire, l'Etat s'est peu investi de manière directe dans le logement avant la Libération (Oblet, 2005) et a concentré l'essentiel de son action vers l'incitation à la construction. Ce sont ainsi les grandes compagnies patronales et les offices publics HBM, soutenues par les pouvoirs locaux, qui s'affirment comme les principaux acteurs du logement social en France dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle.

A Clermont-Ferrand, les mairies qui se succèdent au cours des deux premières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle laissent le secteur privé assumer la charge du logement ouvrier. La situation du logement clermontois étant préoccupante, les collectivités locales commencent à s'intéresser à la question mais il faudra attendre 1919, date à laquelle Michelin a déjà construit 430 logements, avant que ne soit votée la création d'un Office public d'habitations à bon marché (OPHBM) géré par la municipalité. Présidé par le nouveau maire P. Marcombes, il fonctionne à partir du 25 Janvier 1920 et une somme de 5 000 francs annuels doit doter l'office pendant dix ans. Le conseil d'administration des HBM est dirigé par le maire de Clermont-Ferrand, et constitué de six conseillers municipaux, de six membres désignés par le préfet et de six personnalités extérieures représentant diverses institutions. Dans les mois qui suivent sa fondation, l'organisme municipal fait d'importantes réserves foncières sur le plateau Saint-Jacques, au Sud-est de la ville. Cette initiative est facilitée par l'absence de constructions dans cette zone éloignée du noyau ancien clermontois et principalement occupé par des vignes et des terres maraîchères sans grande valeur foncière, contexte qui permet d'éviter de longues et coûteuses procédures d'expropriation. Dans ce secteur, Michelin débute la construction de

deux cités (L'Oradou et la Raye-Dieu, terminées en 1921) avant d'investir plus fortement cette partie de la commune à la suite de l'édification en 1926 des quartiers de Lachaux et des Neufs-Soleils. Une première tranche de 38 maisons est réalisée à partir de 1922, grâce à l'apport d'une subvention de l'Etat et d'un emprunt contracté à la Caisse des Dépôts et Consignations. Leur conception urbaine, sous la forme de cités-jardins, est proche de celle en vigueur dans le « monde Michelin ». Les maisons sont équipées de systèmes d'évacuation des eaux usées et sont desservies par une avenue et une ligne de tramway, construites en même temps que les logements et qui permettent de relier le nouveau quartier au centre ancien clermontois. Un groupe scolaire est également adjoint à l'ensemble. Une deuxième tranche de 128 maisons exécutée en 1925 et un an plus tard, une convention est signée entre la Ville et l'Office afin de réduire les loyers pour les familles nombreuses. Ce sont alors 170 ménages rassemblant plus de 1 000 habitants qui résident dans les HBM de la municipalité tandis que 120 000 mètres carrés de terrains sont acquis pour édifier 400 nouvelles maisons. Toutefois, ce dernier projet ne sera pas mené à son terme, puisque seules 180 unités seront achevées en 1932, date à laquelle les besoins de logements diminuent consécutivement à la baisse de la population clermontoise<sup>231</sup>. Enfin, l'office HBM a eu la volonté de bâtir une cité universitaire mais « *le gouvernement opposa son veto considérant que ce type de construction ne rentrait pas dans le programme des attributions de cet office. La difficulté semble avoir été contournée par la création d'une association constituée sous le nom « Cité universitaire de l'académie de Clermont-Ferrand ».* (Antonio, 1984, p. 276-277). Le projet est financé par les différentes collectivités locales et certaines personnalités de la ville, dont Edouard Michelin. La cité est inaugurée en 1932 et sept ans plus tard, elle accueille 76 étudiants.

En ayant réalisé au total 389 logements, en majorité établis sur le plateau de Saint-Jacques, l'activité de l'OPHBM, qui illustre la mise en œuvre de la stratégie hygiéniste clermontoise, aura finalement été considérablement réduite durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Ainsi, en 1925, les HBM représentent moins de 7 % de la production totale de logements clermontois. C'est essentiellement l'initiative privée, au premier rang de laquelle on trouve Michelin, qui est l'élément moteur de l'extension urbaine et qui a permis de résoudre à Clermont-Ferrand la crise du logement. A titre d'exemple, pour les années 1924 et 1925, l'effort de construction émanant du secteur privé représente respectivement 498 et 595 maisons, soit des chiffres largement supérieurs aux réalisations de la municipalité (fig. 37).

---

<sup>231</sup> Pour rappel, la population de Clermont-Ferrand atteint son maximum démographique en 1926 avec 111 711 habitants, puis chute à 103 143 en 1931.

Année/Constructeur	Michelin	Particuliers	Municipalité
1924	215	498	14
1925	350	595	45

Fig. 37 : Nombre de constructions réalisées à Clermont en 1924-25 et identité des promoteurs (Source : Mokryzcki, 1985).

Ainsi, en Janvier 1935, le maire note une baisse des loyers, la disponibilité de nombreux appartements et rappelle le concours décisif des principaux industriels de la ville. La situation s'est améliorée à tel point « *qu'à l'heure actuelle, la société des habitations à bon marché Michelin loue ses immeubles, réservés jusque-là aux employés de l'usine Michelin, à des personnes qui y sont étrangères*<sup>232</sup> », ce qui nuance légèrement l'idée d'un « monde Michelin » totalement clos, même si la population extérieure à l'entreprise et qui réside dans ses cités reste résiduelle. A l'origine du mouvement du logement social clermontois, on retrouve donc une association d'initiatives privées et publiques. Des interactions entre la municipalité et l'entreprise Michelin ont du reste lieu au sujet des réalisations immobilières de l'industriel. En Août 1925, une convention est passée entre le maire de Clermont-Ferrand et la SHBM Michelin pour permettre à cette dernière de construire la cité de La Plaine. Le document précisait qu'une fois les travaux d'ouverture, d'élargissement ou de redressement achevés, la société Michelin devait remettre gratuitement à la Ville un certain nombre de voies<sup>233</sup> traversant la cité. Cette convention n'entrera pas en application dans les années suivant son adoption, mais elle indique néanmoins l'intérêt porté par les pouvoirs publics à la « *gestion salubriste d'une force de travail, considérée sur le long terme* » (Gaudin, 1985, p. 33), mise en place par le puissant industriel, d'autant que l'idéologie des HBM municipaux apparaît proche de celle qui caractérise les cités Michelin, avec une « *absence de possibilité de vie sociale entretenue soigneusement par l'Office* » (Antonio, op. cit., p. 270). Ce constat est toutefois à nuancer avec la présence d'un service de transport en commun (tramway) et l'existence d'équipements collectifs (école), cependant les pratiques de Michelin en matière de logement populaire semblent avoir influencé l'initiative des pouvoirs publics au niveau de la forme urbaine et en ce qui concerne les mesures en faveur de la natalité.

<sup>232</sup> DCM du 11 Janvier 1935.

<sup>233</sup> C'est pourquoi, côtoyant les voies baptisées en référence aux vertus théologiques, certaines rues de la cité (boulevard Edgar Quinet, rues Diderot, Verlaine, Viviani ...) ont reçu des noms choisis par la municipalité.

### **3.3) Politiques publiques d'hygiène, d'assistance et de lutte contre le chômage : un socialisme municipal ?**

On a vu que le gouvernement municipal s'était défini à travers la résolution des problèmes urbains, « *dont une bonne partie est au cœur des institutions du welfare : problèmes de pauvreté, d'assistance sociale, d'hygiène et de santé, d'habitat* » (Borraz, 2000, p. 16-17). La très forte croissance démographique de Clermont-Ferrand dans le premier tiers du XX<sup>ème</sup> siècle et la proportion de plus en plus importante de la population ouvrière a conduit les élites municipales à adopter fréquemment de nouvelles mesures sociales. Ces différents dispositifs s'intègrent au mouvement du socialisme municipal, qui désigne généralement les interventions sociales et économiques des communes. Cette prise de responsabilité s'incarne particulièrement dans les domaines de l'hygiène, du logement et de l'assistance. Comment s'articulent, à Clermont-Ferrand, le système municipal d'assistance publique et le système paternaliste d'encadrement social de la main-d'œuvre mis en place par l'entreprise ?

Un laboratoire municipal est ainsi fondé à Clermont-Ferrand en 1889, puis c'est un bureau municipal d'hygiène qui voit le jour en 1892. Les attributions de ce dernier sont précisées en 1898 (vaccinations, prévention des maladies contagieuses, inspection de l'abattoir, travaux d'assainissement, adductions d'eau potable). A travers la loi du 15 Février 1902, qui impose la création des bureaux d'hygiène dans les villes de plus de 20 000 habitants (Murard, Zylberman, 1993), l'Etat incite les municipalités à rendre leur ville salubre, l'hygiène devenant alors « *la matrice de l'intervention publique sur l'espace urbain* » (Frioux, 2007, p.1 26). Le dispositif législatif éclaire la place des collectivités locales dans l'essor de l'Etat Providence et la définition de ses principes de fonctionnement, la loi sur les bureaux d'hygiène traduisant une « *paradoxe complémentarité entre un Etat centralisé et une haute fonction publique en voie de constitution d'un côté, et de l'autre des pouvoirs locaux forts et relativement indépendants et autonomes quant à leurs capacités d'innovation en matière d'action publique* » (Dumons, Pollet, 2001, p. 24). La loi sur l'Aide Médicale Gratuite, votée en 1893, donne de même plusieurs prérogatives aux communes, notamment à travers le contrôle des conditions d'attribution des secours, qui apporte aux municipalités des gains politiques non négligeables. Et si le texte législatif favorise l'échelon départemental, « *un statut dérogatoire, permettant aux communes qui assument seules leur mission d'assistance*

*de bénéficier d'une organisation autonome par rapport aux représentants de l'Etat, est cependant prévu* » (Joana, 1997, p. 163).

On observe ainsi, dès la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, un « *nouveau partage de compétences et d'initiatives [qui] s'opère entre l'Etat et les collectivités locales en matière d'hygiène publique* » (Pollet, 1995, p. 120). En France, et particulièrement dans les plus grandes villes, se multiplient alors, selon les principes hygiénistes, les services d'assistance et de prévoyance : « *Les tentatives d'interventionnisme local explorent en somme dès les premières années du siècle quelles pourront être les formes d'adéquation de la main-d'œuvre salariée à son existence dans les villes* » (Gaudin, 1985, p. 76), projet qui rejoint celui déployé par le patronat français emprunt de christianisme social. Toutefois, à Clermont-Ferrand, les infrastructures sanitaires paraissent toujours trop restreintes pour faire face aux besoins de la population : « *L'Hôtel-Dieu avec ses 543 lits renvoie des malades pendant que, dans la ville, seuls deux médecins assurent un service d'assistance médicale gratuite* » (Quincy-Lefebvre, 2005, p. 513). Assez rapidement pourtant, des bains-douches municipaux sont ouverts, puis des dispensaires et des terrains de sports sont construits. Si l'initiative publique reste modeste, c'est aussi parce que la portée de l'action de Michelin l'y autorise en absorbant le déficit des fonctions sociales de la collectivité. Dès 1904, le conseil municipal défend également les intérêts de la classe ouvrière naissante en émettant un vœu pour l'adoption d'une journée de repos obligatoire hebdomadaire : « *Considérant que la classe ouvrière est unanime à réclamer l'établissement légal d'un repos hebdomadaire. Considérant que les hygiénistes sont également unanimes à penser qu'une journée de repos par semaine est un minimum nécessaire. Considérant qu'une loi votée par la Chambre des députés le 21 Mars 1902 attend la sanction du Sénat pour donner à la classe ouvrière la satisfaction qu'elle réclame et que la nature impose ; Le conseil municipal de Clermont émet le vœu suivant : Que le sénat vote le plus rapidement possible la loi qui lui a été transmise et qui porte interdiction d'employer plus de six jours par semaine les travailleurs et employés des deux sexes*<sup>234</sup> ». Les principes hygiénistes des pouvoirs publics rentrent ici en contradiction avec les intérêts de Michelin qui, malgré ses nombreuses actions sociales, n'inscrit pas sa politique dans un cadre d'assistance publique mais intègre ses œuvres à une stratégie dont la finalité est avant tout productive.

Le conflit mondial crée ensuite un contexte de pénurie auquel la Ville réagit par la mise en œuvre de mesures d'assistance publique qui demeurent malgré tout extrêmement réduites face aux troubles de la période, quand Michelin fait la publicité des nombreuses actions que la

---

<sup>234</sup> DCM du 21 Octobre 1904.

firme a engagé à destination de ses salariés, et spécialement en faveur des familles de ceux qui avaient été mobilisés. Le conseil municipal accorde quant à lui des subventions régulières à une dizaine d'œuvres sociales locales qui viennent en aide aux prisonniers et aux blessés de guerre. En 1914, les dépenses annuelles du bureau de bienfaisance s'élèvent à 18 500 francs, et cette « *somme allouée au bureau de bienfaisance reste constante pendant toutes les années de guerre, ce qui correspond à une nette diminution en francs constants* » (Moulin-Bourret, 1997, p. 324). L'étude des budgets de la mairie amène cependant à relativiser la thèse d'un affaiblissement de l'action communale, le bureau de bienfaisance n'étant pas la seule structure à travers laquelle se déploie la charité municipale. En effet, l'ensemble des finances consacrées à la salubrité urbaine (service sanitaire, bureau d'hygiène, laboratoire municipal, assistance publique, secours, subventions), qu'elles agissent sur le cadre spatial ou répondent à des besoins personnalisés, représente, entre 1901 et 1920, une proportion invariable (15 %) du total des dépenses ordinaires inscrites aux budgets<sup>235</sup>. D'importantes difficultés de ravitaillement conduisent ensuite la mairie à prendre charge l'approvisionnement, la constitution de stocks de certaines denrées (pain, lait, viande, charbon) et leur distribution à la population<sup>236</sup> la plus démunie. Pour la fourniture de lait, le bureau de bienfaisance s'associe en 1916 avec la Goutte de Lait, œuvre privée fondée par la femme d'Edouard Michelin, dont la mission est jugée fondamentale par le conseil qui vote en 1922 une subvention exceptionnelle de 1 426 francs destinée aux travaux de réparation du local de l'œuvre. La Goutte de Lait sera ensuite municipalisée et gérée par le bureau de bienfaisance en 1924, selon une logique d'intégration d'une initiative privée au système public local d'aide sociale.

Durant l'entre-deux guerres, le poids des communes françaises dans le financement de l'assistance devient encore plus important. La municipalité clermontoise adopte des mesures natalistes sous la forme de primes à la naissance. Elle fonde ultérieurement « les Œuvres sociales de la Ville » qui rassemblent les consultations de nourrissons, la crèche, la garderie, l'internat, et l'inspection médicale des écoles. Au cœur du gouvernement municipal clermontois, le docteur Gautrez, qui cumule les fonctions de conseiller municipal, de directeur du bureau municipal d'hygiène, d'animateur de l'office des HBM et de créateur de l'Institut d'Hygiène Social, possède une légitimité institutionnelle par sa capacité à mettre en œuvre la politique hygiéniste de la ville. L'addition de ces diverses initiatives coûtant cher aux collectivités locales, ces dernières se mobilisent afin de recevoir des participations financières

---

<sup>235</sup> AMCF, séries 1L (2) 17-26 : « Budgets 1901-1920 ».

<sup>236</sup> Les employés de la Ville aux salaires les plus bas reçoivent pour leur part une indemnité pour « cherté de la vie ».

de l'Etat et on observe alors la mise en place progressive d'une « *étatisation de dispositifs gérés en partie par les municipalités* » (De Barros, 2001, p. 118), avec par exemple la prise en charge par l'Etat de 75 % de la prime d'allaitement en 1921, et de la totalité de l'allocation aux familles nombreuses en 1926.

Malgré cette évolution, les pouvoirs locaux rappellent les compétences « naturelles » qu'elles détiennent pour la distribution des aides, de par les relations de proximité qu'elles entretiennent avec les bénéficiaires des œuvres, qui sont avant tout leurs administrés. Se dessine alors une certaine forme de compétition dans le domaine des assistances publiques, qui définit les rapports entre les échelons nationaux et locaux de la politique sociale : « *Le contrôle de [leur] distribution [...] constitue ainsi un enjeu que les élus locaux disputent à l'Etat. Il contribue de ce fait à structurer les espaces politiques locaux* » (De Barros, op. cit., p. 140). Mais à Clermont, où cette « compétition » est renforcée par le paternalisme de Michelin, l'action sociale des autorités est restée limitée, même durant le conflit mondial et dans les années suivantes, alors que les plus importantes entreprises de la ville pourvoient aux besoins de leur main-d'œuvre : « *La municipalité avait en grande partie abandonné à l'initiative privée et spécialement aux industriels l'aide aux mobilisés et à leurs familles* » (Moulin-Bourret, op. cit., p. 179). Le rôle de Michelin est alors prépondérant pendant la guerre, principalement grâce à l'hôpital temporaire édifié par la société, mais il perdure ensuite. Ainsi, en 1922, Edouard Michelin fait un don de 100 000 francs aux œuvres d'hygiène de Clermont-Ferrand, geste accueilli avec gratitude et reconnaissance par le conseil municipal<sup>237</sup>.

Le mouvement du socialisme municipal comprend également une dimension qui touche à la politique de l'emploi (Le Galès, 1993). Pendant la Première guerre mondiale, le contexte économique clermontois préoccupe les élites sans que ne pourtant soit décidée la création d'une caisse de chômage. A défaut, la mairie place certains chômeurs de la ville dans les exploitations agricoles environnantes touchées par un déficit de main-d'œuvre. En 1919, l'Etat impose l'ouverture de fonds municipaux de chômage. Celui de Clermont est inauguré le 27 janvier et distribue des secours temporaires jusqu'à la reprise du travail des allocataires. La situation économique s'améliore durant les années 1920, si bien que la caisse municipale arrête de fonctionner, la mairie justifiant l'absence d'activité de l'organisme par la prospérité apportée par Michelin<sup>238</sup>. Mais le chômage devient une réalité constante à partir du début des années 1930, et prend une visibilité accrue en touchant les ouvriers urbains.

---

<sup>237</sup> DCM du 31 Mars 1922.

<sup>238</sup> DCM du 16 Février 1924.



Dans une ville de mono-industrie comme Clermont-Ferrand, les conséquences de la crise économique sont considérables. Sans que les élites n'y aient été préparées, Michelin procède à des licenciements massifs et renvoie près de la moitié de ses effectifs, soit 7 000 salariés, entre Janvier 1929 et Décembre 1931, ces pertes d'emplois se répercutant sur l'activité du commerce clermontois, puis sur le niveau démographique de la commune<sup>239</sup>. Dès la fin de l'année 1930, le ralentissement industriel suscite les craintes d'un conseiller municipal socialiste qui réclame la création d'une caisse de chômage : *« Il y a l'usine principale, la maison Michelin, qui ne cesse de renvoyer un personnel extrêmement nombreux. Il est du devoir de la municipalité de se préoccuper de cet état de choses. Il serait inconcevable que notre municipalité ne s'occupe pas du sort des chômeurs. [...] La crise est grave, malheureusement, nous avons plus de 3 000 chômeurs et une population ouvrière extrêmement intéressante ; nous n'avons pas le droit de ne pas nous en préoccuper. Je vous demande de créer cette caisse de chômage et de faire le nécessaire pour occuper les chômeurs à des travaux<sup>240</sup> »*.

Un an plus tard, alors que la gravité de la crise s'intensifie et que le chômage touche directement ou indirectement 20 à 30 % de la population (Gueslin, 1993), le maire de Clermont-Ferrand évoque dans une allocution les mesures d'urgence adoptées : ouverture de chantiers municipaux (travaux de voirie, d'aménagement, d'édilité), allocation de bons de pain, de soupe, de secours en argent ou en nature par le bureau de bienfaisance, construction d'un asile de nuit pour les sans-abris. L'implication centrale dévolue aux communes<sup>241</sup> en cas de crise économique dépasse leurs capacités financières. C'est initialement le bureau de bienfaisance, organe principal de la charité publique, qui distribue les premiers secours, mais devant l'incapacité de la Ville de satisfaire tous les besoins, le concours de l'Etat est rapidement sollicité pour obtenir des aides financières. Le premier magistrat de Clermont-Ferrand n'envisage pourtant toujours pas d'ouvrir une caisse de chômage, dont les règles de fonctionnement sont fixées par l'Etat. La solution retenue est celle d'un crédit de un million de francs, 80 % de la somme étant affecté aux travaux exécutés par les chômeurs employés sur les chantiers publics<sup>242</sup>, les 20 % restants étant destinés à être distribués aux sans-travail, par l'intermédiaire du bureau de bienfaisance.

---

<sup>239</sup> La ville perd de 10 000 habitants entre 1926 et 1931.

<sup>240</sup> DCM du 21 Novembre 1930.

<sup>241</sup> Des initiatives privées sont également engagées, et notamment des congrégations religieuses qui distribuent des secours aux nécessiteux.

<sup>242</sup> Cette somme permet, selon le maire, d'occuper 250 à 300 chômeurs pendant 3 mois environ. La presse locale évalue au tiers le nombre d'anciens employés de Michelin participant à ces chantiers municipaux (La Montagne, 01/12/1930).

Si selon P. Quincy-Lefebvre (op. cit., p. 516-517), la direction de Michelin ne cherche « aucune concertation avec des agents de l'Etat ou de contact officiel avec la Ville », un événement permet de dépasser ce point de vue incomplet de remettre en question le supposé réflexe d'évitement entre la municipalité et l'entreprise. En effet, le maire rapporte en séance du conseil municipal<sup>243</sup> le contenu d'un entretien qu'il a sollicité auprès d'Edouard Michelin<sup>244</sup>. Lors de cette entrevue, le représentant de l'autorité publique, après avoir exprimé l'inquiétude de la collectivité devant les débauchages survenus chez Michelin, demande des informations sur la situation de l'usine cherche à connaître les prévisions qui sont faites par l'industriel, la position de la municipalité étant fortement dépendante de la conjoncture économique et de ses conséquences sur l'activité du pneumaticien. Ce dernier justifie en effet ses licenciements par la crise économique mondiale, et annonce que 300 ouvriers seront encore renvoyés<sup>245</sup>. L'intervention du maire entraîne toutefois l'élaboration d'une solution conjointe : en accord avec Edouard Michelin et les autres principaux industriels clermontois est ainsi décidé la constitution d'une commission extra-municipale, dont la mission sera de prendre les mesures qui s'imposent pour « *trionpher du péril qui menace Clermont-Ferrand* ».

Devant l'existence d'un chômage durable<sup>246</sup>, la collectivité finit par approuver la création d'une caisse municipale officielle de chômage, subventionnée par l'Etat<sup>247</sup>, et qui fonctionne du 14 Décembre 1931 au 27 Février 1932, en complément des actions menées par le bureau de bienfaisance. Cette caisse officielle est toutefois rapidement remplacée par le fonds municipal de secours qui est de nouveau opératoire du 28 février au 11 Juin 1932, cette décision permettant « *à la commune de se placer en défenseur des chômeurs de façon d'autant plus visible [...] que la commune exhibe cette contribution comme une preuve de son dévouement* » (De Barros, op. cit., p. 143). Dans cet intervalle de six mois, 1 600 chômeurs ont été assistés, et le chiffre était retombé à moins de 100 bénéficiaires lors de la fermeture de la caisse, signifiant que le marché local du travail s'était stabilisé.

---

<sup>243</sup> DCM du 9 Octobre 1931.

<sup>244</sup> Le maire explique qu'après s'être initialement entretenu avec le gendre d'Edouard Michelin, ce dernier n'étant pas disponible, il est finalement reçu par le patron de la firme.

<sup>245</sup> Edouard Michelin précise que la direction a pris en compte la condition sociale des employés et leurs charges de famille, les premiers licenciements ayant ainsi concerné les célibataires, les étrangers, et les travailleurs jugés insatisfaisants.

<sup>246</sup> Au 20 Novembre 1931, l'office de placement municipal enregistre 1 750 demandes de chômeurs domiciliés à Clermont, auxquelles il n'a pu répondre favorablement.

<sup>247</sup> Le conseil municipal sollicite le concours de l'Etat et tente de contrecarrer les décisions législatives qui lui nuisent. Elle s'oppose ainsi à un projet de décret gouvernemental qui supprimerait l'usage du bandage plein pour les automobiles et représenterait alors un danger pour l'activité des entreprises clermontoises impliquées dans cette production, au premier rang desquelles on trouve Bergougnan et Olier.

Puis, après cette amélioration de la situation économique, le chômage reprend à Clermont-Ferrand suite notamment aux nombreux licenciements (600 salariés) décidés par l'imprimerie de la Banque de France à partir de Janvier 1933. Le nombre de personnes sans emploi domiciliées à Clermont-Ferrand s'élève alors, au 12 décembre 1933, à 1 181. Au cours de sa séance du 14 Février 1936, le conseil municipal rappelle que c'est « *par [ses] propres moyens (exception faite de la subvention allouée par l'Etat à la caisse) [qu'il a] jusque là fait face à [ses] charges* ». Avec la reprise progressive de l'activité industrielle locale, le chômage s'amointrit mais demeure une réalité : au mois de Mars 1938, le fonds municipal verse un total de 160 000 francs de secours répartis entre 845 bénéficiaires<sup>248</sup>. Le bureau de bienfaisance a quant à lui engagé, au cours de l'année 1938, des sommes supérieures à un million de francs, qui correspondent à des distributions de denrées alimentaires, de vêtements, de charbon et de secours aux loyers payés aux propriétaires<sup>249</sup>. La mairie s'applique ainsi à affirmer son socialisme municipal et à démontrer son statut de « commune providence » (De Bassos, 2001), en ne sollicitant que ponctuellement l'aide de l'Etat. Enfin, en 1941, alors que Michelin procède de nouveau à des licenciements, les chantiers municipaux pour les chômeurs sont de nouveau mis en place, la firme s'associant cette fois-ci au commissariat à la lutte contre le chômage (Estorgues, 1983). Si les initiatives municipales d'assistance publique et celles qui relèvent du paternalisme de l'entreprise s'ignorent la plupart du temps, les secondes étant réservées au personnel de la firme, elles peuvent donc se rejoindre, voire faire l'objet d'une élaboration conjointe lorsque des circonstances particulières le commandent.

---

<sup>248</sup> AMCF, série 7F (5) 1 « Chômage ».

<sup>249</sup> AMCF, série 1Q (4) 9 « Bureau de bienfaisance ».

### **3.4) Intérêts privés et planification urbaine publique : le plan d'extension de 1926.**

Jusqu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle, le pouvoir municipal clermontois dirige essentiellement sa politique urbaine vers la transformation et l'équipement du centre ancien. L'absence de véritable croissance économique et l'insuffisance budgétaire interdisent en effet la mise en œuvre d'une stratégie d'extension volontariste. Sur le plan réglementaire, l'unique moyen à disposition de la municipalité pour définir et encadrer le développement spatial réside alors dans la politique d'alignement. Cette dernière est régie par le plan d'alignement de 1859, qui délimite sur 250 hectares et par des tracés de voirie, les emprises appartenant aux domaines publics et privés. Principalement appliquée aux évolutions du centre ancien, elle s'avère pourtant peu efficace pour résoudre les problèmes de congestion et d'insalubrité. La mairie de Clermont-Ferrand se contente d'accompagner les opérations privées qui voient le jour en réalisant des aménagements viaires dans les secteurs où apparaissent de nouvelles constructions, notamment dans les premiers faubourgs qui naissent à la périphérie du noyau clermontois. Il ne semble ainsi pas y avoir de programme prévisionnel remplissant un rôle de contrainte pour le futur cadre bâti. Dans un contexte où plusieurs textes législatifs relevant de la planification des villes sont adoptés au plan national, comment sont appliqués à Clermont-Ferrand les directives centrales portant sur l'organisation du développement urbain ?

Le 14 Mars 1919, la loi Cornudet impose aux communes de plus de 10 000 habitants de disposer d'un plan dit « d'aménagement, d'embellissement et d'extension » dont l'objectif central se situe dans « *l'affectation prévisionnelle de l'ensemble des usages du sol et [...] leur cohérence à l'échelle de la ville entière* » (Gaudin, 1985, p. 11), l'échelle retenue étant celle de l'agglomération à travers la maîtrise d'un cadre urbain désormais étendu aux banlieues. Dans un contexte de développement concomitant du monde urbano-industriel et de la pratique de l'hygiénisme, le but est de rationaliser l'espace en organisant une relation fluide entre le logement populaire et les équipements collectifs, afin d'établir « *une continuité dynamique du tissu urbain entre centre-ville et banlieues, en modelant des liaisons et en suturant des coupures* » (Gaudin, op. cit., p. 32). Le projet d'aménagement que doivent réaliser les communes visées par la loi comprend donc un plan qui « *fixe la direction, la largeur et le caractère des voies à créer ou modifier, détermine les emplacements, l'étendue et les dispositions des places, squares, jardins publics, terrains de jeux, parcs, espaces libres divers, et indique les réserves boisées ou non à constituer, ainsi que les emplacements*

*destinés à des monuments, édifices et services publics » ; et un programme déterminant « les servitudes hygiéniques, archéologiques et esthétiques, ainsi que les autres conditions relatives, et en particulier, les espaces libres à réserver, la hauteur des constructions, ainsi que les prévisions concernant la distribution d'eau potable, le réseau d'égouts, l'évacuation et la destination finale des eaux usées, et, s'il y a lieu, l'assainissement du sol<sup>250</sup> ».*

La démarche d'ensemble introduite par loi étend donc une pratique hygiéniste souvent restreinte à l'îlot d'habitation pour promouvoir une conception urbaine emprunte des méthodes de répartition spatiale et de zonage : *« C'est bien cette ambition de résoudre les problèmes de la société industrialisée et urbanisée par la prévision, l'organisation et la rationalisation grâce à l'application des sciences (notamment des sciences sociales) qui traverse le monde et fait du « plan » un thème fort du premier XX<sup>ème</sup> siècle »* (Claude, Saunier, p. 26, 1999). Est alors recherchée une plus grande structuration du tissu urbain, notamment après la modification de la loi en 1924, dans le sens d'une réglementation plus sévère des projets de lotissements, qui doivent dorénavant comporter un plan d'aménagement, et un programme indiquant les conditions dans lesquelles les projets seront établis. Toutes les nouvelles constructions seront de plus subordonnées aux servitudes d'alignement ainsi qu'à la réalisation des réseaux et des voies par la municipalité, dans les quinze ans suivants l'approbation du permis de construire, ou par les lotisseurs privés. Les plans d'extension doivent ainsi, en précisant les conditions du développement de l'habitat à la périphérie des villes, favoriser *« l'exercice d'un regard anticipateur »* (Gaudin, op. cit., p. 182), et faire émerger chez les élus locaux une *« rationalité politique nouvelle étayée sur le récit d'une devenir maîtrisable »* (Gaudin, op. cit., p. 187). La capacité d'anticipation publique est facilitée par certaines dispositions législatives comme l'interdiction de construire pendant trente ans sur les emplacements réservés aux rues et autres espaces publics.

La pratique institutionnelle de la planification urbaine introduite par la loi Cornudet renseigne ensuite sur la formation des espaces politiques locaux et sur les rapports entre l'Etat et les élites locales. Les plans d'extension paraissent ainsi consacrer l'échelle politique de la commune et définir un type d'action publique plus proche de la règle négociée que du commandement étatique hiérarchisé : *« L'initiative des plans est en effet remise aux communes concernées, qui en ont la maîtrise technique comme la responsabilité juridique. Cette liberté locale reste peu encadrée : pas d'administration étatique de l'urbanisme*

---

<sup>250</sup> Article premier de la loi du 14 Mars 1919.

*organisée au plan national ou local à cette époque en France, mais une simple commission*<sup>251</sup> *supérieure de validation des projets de plan (avec un rôle d'ailleurs seulement consultatif) »* (Gaudin, 2002, p. 46). Le plan d'extension est donc avant tout une affaire communale, son périmètre d'intervention est celui de la commune, son adoption dépend du conseil municipal et son application procède d'un dialogue entre le maire et le spécialiste technique mobilisé<sup>252</sup>. Cependant, malgré cette supposée liberté des pouvoirs publics locaux, plus la commune réalise un plan conforme aux prescriptions législatives, plus celui-ci est rapidement approuvé par l'autorité étatique. Certaines municipalités eurent donc un degré d'autonomie plus faible en acceptant une tutelle technique et une efficacité accrue de la procédure.

La mise à l'étude du plan « d'aménagement, d'embellissement et d'extension » de Clermont-Ferrand remonte au mois d'Avril 1920 et donne lieu à la constitution de deux commissions chargées de l'élaboration et du suivi du projet. La première est composée de techniciens faisant partie des services municipaux : l'ingénieur en chef, l'architecte et l'agent-voyer principal de la Ville. Une commission plus politique, formée par le maire, quatre adjoints, trois conseillers municipaux, l'ingénieur en chef des Ponts et Chaussées, l'agent-voyer en chef, le directeur du bureau d'hygiène, trois architectes, l'archiviste départemental, le conservateur des antiquités et objets d'art, et le président du syndicat d'initiative (Antonio, 1984), est chargée de donner les directives générales du plan. Les membres de ces deux organismes sont en très grande majorité issus de la municipalité, ce qui indique que la conduite du projet d'aménagement est largement une œuvre communale. Le plan d'extension est terminé en 1924 et adopté par décret le 30 Septembre 1926.

La rapidité de cette exécution est la conséquence de la modestie du projet, son contenu ayant été conçu selon une stricte application de la loi. En effet, le plan d'extension clermontois s'apparente plus à un plan de voirie : *« Tel qu'il est présenté en 1925 par le rapport de la Commission Supérieure d'Aménagement, d'Embellissement et d'Extension des Villes, le projet consiste principalement en un tracé de voies nouvelles complétant le réseau existant [...]. Les rues existantes sont systématiquement redressées et élargies selon des plans d'alignement dressés au cas par cas »* (Morin, Perret, Ranoux, 1979, p. 74). Le réseau projeté s'étend sur une superficie de 2 100 hectares et comprend 87 kilomètres de rues aux cinquante déjà existants lors de la mise à l'étude du plan. La majeure partie de ces nouvelles voies se

---

<sup>251</sup> Composée d'élus, de représentants du ministère de l'Intérieur et de professionnels de l'urbanisme, chaque partie constituant un tiers de l'assemblée.

<sup>252</sup> Il existe également une commission départementale d'aménagement et d'extension des villes, formée par des hygiénistes, des élus, des architectes, des représentants des sociétés HBM et de diverses organisations, qui contrôle et conseille l'élaboration des plans.

situent à la périphérie de Clermont-Ferrand, dans le but d'accompagner l'extension urbaine, tandis que peu de modifications sont prévues dans le noyau ancien.

Les intentions d'aménagement inscrites dans le plan touchent ainsi essentiellement les quartiers localisés en périphérie proche des centres clermontois et montferrandais, ainsi que quelques zones plus éloignées. L'ensemble des secteurs concernés par le plan d'extension sont traités de manière homogène, mais sans qu'aucune continuité n'ait été clairement envisagée entre les noyaux anciens et les zones d'extension. Ces dernières sont délimitées par la présence d'usages spécifiques (emprises industrielles), d'infrastructures de communication (voie ferrée, grands axes routiers) ou de contraintes topographiques, toutefois cette prise en compte des usages préexistants, notamment dans l'entre-deux villes, se limite à la simple implantation spatiale du maillage viaire. Si le document prévoit bien la création d'un nouveau boulevard de 35 mètres de large et la réservation d'espaces libres, ces éléments ne remettent pas en cause le tracé orthogonal proposé, la localisation future des équipements étant ainsi soumise à un régime d'opportunités.

L'effort de planification est donc très réduit, globalement limité à l'encadrement de l'urbanisation des deux premières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle et à la gestion de l'existant : adduction d'eau potable, installation du tout à l'égout, réaménagement d'un marché couvert, démolition d'un quartier insalubre, création d'une station d'épuration en banlieue. La Ville étant encore à l'époque marquée par un sous-équipement, le plan contient principalement une série de mesures d'urgence, l'absence de véritable ambition prévisionnelle faisant d'ailleurs l'objet de reproches adressés par la Commission Supérieure d'Aménagement : « *L'architecte Bérard, membre de la commission, signale le laxisme des autorités municipales relativement à l'aménagement du centre de Clermont, ainsi que les limites apportées aux servitudes archéologiques et esthétiques, la timidité des prévisions en matière d'espaces libres (parcs et jardins) surtout dans la partie Nord de l'extension entre Clermont et Montferrand, près des usines Michelin, et en général le manque d'options précises quant à la qualification des voies nouvelles* » (Morin, Perret, Ranoux, op. cit., p. 76). L'action publique se heurte ainsi à un « espace Michelin » déjà formé au milieu des années 1920, et on peut alors s'interroger sur la manière dont est appréhendée l'initiative urbaine privée, et surtout la stratégie spatiale de Michelin.

Plusieurs secteurs géographiques de la ville ne contiennent ainsi presque aucune volonté de transformation du cadre spatial. C'est le cas pour Montferrand, qui est toujours considéré comme un secteur lointain, plutôt enclin à recevoir des établissements industriels ou

insalubres, confirmant ainsi son statut de zone de rejet, mais aussi pour l'Est et le Sud-est de Clermont ainsi que l'«entre-deux villes» où la planification urbaine se limite à l'aménagement d'espaces résiduels enclavés entre les axes de communication et les emprises industrielles. Il ne semble donc y avoir aucune volonté de remettre en cause la structure de l'«espace Michelin», qui s'impose aux velléités planificatrices de la commune, si modestes soient elles. Car le plan de 1926 ne connaîtra de plus qu'une réalisation très partielle : le boulevard de 35 mètres ne sera par exemple exécuté qu'à certains endroits. Il se concrétisera de façon plus nette sur le plateau Saint-Jacques, en lien avec l'initiative de l'Office Public des HBM. Ce dernier intègre en effet son projet de cités ouvrières aux objectifs du plan et construira elle-même les voies desservant les logements ainsi qu'une portion du boulevard, avant de les céder à la Ville qui se chargera de leur équipement et de leur viabilisation.

Divers facteurs de blocages peuvent alors être identifiés pour expliquer cet inaboutissement. Tout d'abord, les finances de la municipalité n'ont pas permis d'envisager d'importantes acquisitions foncières afin de contraindre l'initiative privée. Un plan dont l'ambition aurait été trop élevée, notamment en termes de programmation d'équipements, se serait considérablement répercuté sur les capacités budgétaires de la commune. En matière d'habitat, les pouvoirs publics ont donc privilégié l'encadrement de l'action des constructeurs privés, d'autant que la taille généralement réduite des anciennes parcelles viticoles ou maraîchères ne facilitait pas les opérations d'ensemble. Enfin, à la date de l'approbation du plan, son périmètre de réalisation a d'ores et déjà été dépassé par le mouvement d'urbanisation, des cités ouvrières ayant été édifiées par Michelin au-delà de ses limites, au Nord et au Sud-est de l'agglomération. Il semble donc tout d'abord que l'effort de planification se soit restreint autant par choix que par contrainte. L'absence de réelle orientation du développement urbain au-delà de la proximité du noyau ancien de Clermont s'expliquerait alors par la présence d'éléments notables d'opposition à toute transformation, et en premier lieu la stratégie urbaine menée par Michelin, dont la croissance ne pouvait être remise en cause par une simple politique d'encadrement et de planification : « *Lors de la mise au point du plan d'extension et d'aménagement, lorsque le préfet évoque de sérieuses résistances à vaincre, il pense certainement à Michelin qui admet difficilement l'intrusion de l'autorité publique au sein de son espace* » (Antonio, op. cit., p. 364).

C'est particulièrement le cas dans l'«entre-deux villes», zone comprise dans le périmètre du plan d'extension, là où l'entreprise a déployé son vaste ensemble composé d'unités industrielles et résidentielles. L'impact du plan d'extension sur l'«espace Michelin» est donc



presque inexistant et révèle les restrictions de l'intervention publique dans sa capacité à agir sur un territoire en voie de formation. La ville de Clermont-Ferrand est en effet l'objet durant cette période de l'élaboration de deux stratégies urbaines distinctes, celui mené par la municipalité et celui élaboré par le pneumaticien, spatialement concentré dans l'« entre-deux villes ». Alors que le projet d'aménagement public est encore en phase d'étude, Michelin élève plusieurs cités à proximité de son usine de Cataroux (La Rodade en 1924, Chanteranne, Fontcimagne, Chanturgue entre 1923 et 1924), les emprises foncières de cette dernière n'étant quasiment pas visées par le plan, bien qu'elles ne soient que très partiellement occupées en 1924. La Ville cherche ainsi à imposer son empreinte sur l'urbanisme clermontois mais ne peut contrarier le blocage total de l'« entre-deux villes » par l'activité industrielle et ses prolongements résidentiels, cet espace étant déjà approprié par l'initiative privée au début des années 1920.

On peut alors supposer que l'initiative publique et la stratégie urbaine de la firme s'ignorent totalement, ou du moins que leurs rapports sont incohérents. En effet, alors que l'assise spatiale de l'entreprise est déjà constituée à la date de l'approbation du plan d'extension, ce dernier projette la création d'un ensemble de voirie dans des cités que la société HBM Michelin a déjà édifiées. Ainsi, alors que certaines unités résidentielles (Fontcimagne, Chanteranne) ne sont pas concernées par le réseau viaire prévisionnel, d'autres (Clos-Four, Raye-Dieu, Chanturgue) sont traversées par un nouveau tracé de voies, au même titre que les terrains encore vierges, sans que ne soient pris en compte la présence antérieure de bâtiments et de réseaux.

En référence au « *caractère nécessairement politique de la décision d'urbanisme* » (Lacaze, 1986, p. 90), cette contradiction pourrait illustrer une lutte de pouvoir engagée entre la Mairie et Michelin (Antonio, op. cit.), à une époque où la planification urbaine est pourtant « *l'occasion d'élaborer des règles négociées entre différents acteurs au plan national comme au niveau local* » (Gaudin, 2002, p. 47). L'intervention des représentants des intérêts économiques locaux dans la définition de l'action publique à Clermont-Ferrand s'est toutefois également traduit par un effort d'intégration de l'« espace Michelin » dans l'urbanisme municipal. En 1925, la demande d'autorisation formulée par la firme afin de construire la cité de La Plaine, qui n'est pas comprise dans le périmètre du projet public de planification, conduit la municipalité « *à étudier l'aménagement complet du Nord-est de la commune*<sup>253</sup> ». Dans un cadre partenarial, la Ville de Clermont-Ferrand et Michelin signent une convention

---

<sup>253</sup> DCM du 15 Juillet 1925.

en Juillet 1925 qui stipule que la municipalité incorpore à son réseau urbain un certain nombre de voies tracées « *conformément au plan d'extension, à l'intérieur même de la cité, ouvertes et construites par Michelin* ». L'entreprise s'engage également à élargir et redresser les chemins périphériques à la cité et à construire les rues « *devant faciliter les relations entre les habitants de la cité projetée et de la ville* », dont un boulevard de 35 mètres de largeur bordant au Sud la Cité projetée. Elle exécute également à ses frais un réseau d'égout, la canalisation nécessaire à l'alimentation en eau de la Cité, et l'installation pour l'éclairage électrique. La firme finance donc l'ouverture d'une trame viaire avant que celle-ci ne soit rétrocédée au domaine public : « *Aussitôt après leur achèvement, les voies de la cité de La Plaine ainsi que les installations qu'elles comporteront en sous-sol, seront remise gratuitement à la Ville de Clermont-Ferrand qui en deviendra seule propriétaire* ». La présence de la municipalité au sein du « monde Michelin » ne s'affirme cependant pas plus, aucune autre réservation d'espace n'ayant été prévue par la mairie dans la cité de La Plaine. Sur le plan technique, on note enfin une collaboration entre les services de la Ville et la firme, la Manufacture fournissant, dans le cadre de la réalisation par la municipalité du plan d'extension de 1926, les plans de toute la partie de la ville située au nord de Montferrand, qu'elle a auparavant fait exécuter pour ses besoins<sup>254</sup>.

La modestie du plan « d'aménagement, d'embellissement et d'extension » de Clermont-Ferrand, réalisé entre 1920 et 1926 selon une stricte application de la loi Cornudet, illustre l'ambition très mesurée d'une politique urbaine essentiellement réduite à un réseau de voirie prévisionnel devant accompagner le développement de l'habitat pavillonnaire situé en banlieue. L'absence de véritable option générale d'aménagement et d'orientation de l'urbanisation résulte alors de la confrontation déséquilibrée entre un projet public dépassé par les formes de la promotion privée et la stratégie urbaine menée par une puissante industrie paternaliste qui définit largement les cadres spatiaux de l'extension urbaine. La construction d'un territoire cohérent à travers l'urbanisation et la planification de l'espace semble alors être plus le résultat de l'initiative privée que de celle des pouvoirs publics locaux.

---

<sup>254</sup> L'opération est avantageuse pour les finances locales qui réalisent une économie de 14 000 francs, la reproduction des calques coûtant 6 000 francs au lieu des 20 000 francs déboursés initialement par Michelin.

### **3.5) Négociations, conflits et coopérations : une supériorité de l'entreprise dans la sphère de décision urbaine.**

Durant la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, les dirigeants de l'entreprise Michelin ne participent jamais directement à la vie politique locale et ne semblent au premier abord entretenir que peu de relations avec ses représentants. Les patrons industriels ne briguent aucun mandat électif et ne soutiennent aucun candidat aux élections municipales, législatives ou sénatoriales, ils ne cherchent donc pas à convertir leur légitimité économique en capital politique. Adeptes d'un libéralisme économique exacerbé et rappelant régulièrement leur principe affirmé d'indépendance de l'initiative privée, la famille Michelin rejette l'idée du bien-fondé de l'intervention de l'Etat ou de la collectivité, et se tient ainsi à l'écart de la scène politique, position pouvant alors traduire une certaine forme de mépris vis-à-vis de l'action publique. Néanmoins, les interactions entre la puissance publique et la firme privée sont inévitables, d'autant que Michelin engage la constitution progressive d'un territoire spécifique, dont on a détaillé auparavant les dimensions spatiales, sociales et économiques. Comment se structure alors la dimension politique de ce territoire, à travers les relations entre l'entreprise et la municipalité ? Comment se définit l'exercice du pouvoir urbain à Clermont-Ferrand ?

L'attitude de réserve de Michelin tranche à l'époque avec l'investissement qui caractérise son principal concurrent industriel clermontois, R. Bergougnan. Ce dernier, proche d'un des plus importants représentants du socialisme dans le Puy-de-Dôme, fut conseiller municipal radical de 1904 à 1912, membre en 1908 du comité départemental de patronage des HBM et plus tôt de la Chambre de Commerce. Cette organisation publique consulaire créée à Clermont en 1826 et chargée de représenter les intérêts du commerce et de l'industrie, peut jouer un rôle d'intermédiaire auprès des pouvoirs politiques locaux et influencer sur leurs décisions, bien que ce type d'institutions ne dispose à l'époque que « *d'une autorité limitée en tant que représentant professionnel sur le terrain* » (Bagnasco, Le Galès, 1997, p. 238). Moteur de l'économie clermontoise, Michelin investit-il les structures locales de représentation des intérêts patronaux ?

Présidée par le banquier Chalus, la chambre ne semble pas très dynamique jusqu'à la fin des années 1910, ses principales initiatives se résumant à des prises de position techniques,

essentiellement dirigées vers l'enseignement professionnel<sup>255</sup>. Les Michelin négligent cette institution qui ne possède qu'un pouvoir très limité, par exemple quand elle crée en 1910 ses coopératives d'approvisionnement, à l'encontre des stratégies de la bourgeoisie commerçante locale, largement représentée au sein de l'organisme consulaire mais également du conseil municipal. Toutefois, après la Première guerre mondiale, les chambres de commerce voient leurs prérogatives renforcées et celle de Clermont-Ferrand devient au début des années 1920 un « véritable pôle de résistance au pouvoir politique, local et national [...] elle adopte désormais un libéralisme de combat contre le « fonctionnarisme » de l'Etat, ce qui a suscité l'adhésion d'Edouard Michelin en 1920 » (Bernard, 2002, p. 377). L'assemblée va ainsi entériner la création de la Région économique du Centre et envisage de porter ses actions futures sur le développement des voies de communication, mais l'adhésion du patron du fabricant de pneumatiques n'entraîne pas de réel renforcement de son implication, Michelin ayant la possibilité de s'adresser directement aux ministères concernés par les questions économiques et industrielles. A la fin des années 1930, Robert Puiseux, alors co-gérant de la firme, devient vice-président de la Chambre de commerce mais se range derrière l'avis de son conseil de surveillance lors de toute décision importante (Lamy, Fornaro, 1990).

Pourtant, à travers la mise en œuvre de son paternalisme social et de sa stratégie urbaine, dont les effets se répercutent sur les objectifs et les contenus de l'action publique municipale, le puissant caoutchoutier n'est pas absent de la vie de la cité. Les réalisations de l'industriel suscitent des avis divergents au sein d'une instance politique locale dépassée par la brutalité de la croissance démographique. Les équipements collectifs mis en place par l'entreprise pallient les défaillances de la ville en termes d'infrastructures et résolvent en partie les difficultés rencontrées par les pouvoirs publics pour résorber la crise du logement. La municipalité choisit alors de laisser une grande liberté à Michelin pour aménager son espace de prédilection, préférant concentrer ses efforts sur le noyau ancien de Clermont. Attachée au principe de réalité, soucieuse de ne pas contrarier le moteur de l'activité économique locale et premier employeur de la commune, l'instance municipale, par le biais de l'un de ses conseillers, reconnaît le concours décisif des patrons de Michelin à l'urbanisation clermontoise : « Ces chefs énergiques et aimés, qui par leur initiative hardie, leur souci de la méthode expérimentale, leur sens de l'organisation, ont fait surgir de terre, en quarante ans, une ville nouvelle » (Bert, 1923, p. 9).

---

<sup>255</sup> Par exemple, la chambre de commerce finance à partir de 1906 un cours de chimie industrielle.

Si la gestion que la firme adopte pour sa main-d'œuvre est critiquée<sup>256</sup> par la gauche syndicale et politique, les milieux plus traditionnels et conservateurs, qui constituent alors la tendance politique majoritaire, identifient la présence du pneumaticien comme l'élément central du dynamisme clermontois dans le premiers tiers du XX<sup>ème</sup> siècle. En effet, alors qu'un député socialiste, également conseiller général, tient Michelin responsable du déclin des espaces ruraux du département et dénonce des pratiques de collusion entre intérêts publics et privés, le maire de Clermont-Ferrand, P. Marcombes, réfute ses accusations et défend le comportement de la firme (Dumond, 1989). Et même quand s'opère un glissement du gouvernement municipal vers la gauche, « *l'intérêt financier et le service rendu à la population l'emportent sur l'opposition idéologique et la logique demeure pour la municipalité de faciliter, tant que ce sera dans son pouvoir, toutes les installations qui peuvent intéresser les industries clermontoise et la maison Michelin en particulier* » (Quincy-Lefebvre, 2005, p. 516). Cette position se justifie d'autant plus que la stratégie de pacification sociale de la firme, et l'implication de certains membres de la famille dans diverses institutions charitables publiques, rejoignent alors largement les préoccupations des élites politiques locales et des représentants d'un socialisme municipal naissant soucieux du maintien de l'ordre<sup>257</sup>.

Si, selon P. Quincy-Lefebvre, les membres de la famille Michelin peuvent être « *décrits comme des personnalités pleines de morgue, fuyant l'échange avec les responsables politiques ou administratifs locaux* » (op. cit., p. 516), les relations entre l'entreprise et les pouvoirs publics sont pourtant généralement caractérisées par une compréhension mutuelle, sans toutefois qu'une véritable coordination ne s'installe durablement entre les deux forces organisatrices de l'espace clermontois. La firme dispose d'une marge de manœuvre suffisamment importante pour ne pas avoir à solliciter fréquemment l'intervention publique, qu'elle juge d'ailleurs négativement. Cependant, lorsqu'elle ne détient pas la capacité interne pour résoudre certains problèmes, la firme s'immisce dans les affaires de la Ville. C'est le cas pour la prise en charge de l'approvisionnement en eau, qui constitue la première incursion de Michelin dans la décision publique, alors que les communes en sont les « *autorités organisatrices de fait, car l'eau est une ressource locale et la pose des réseaux sous l'emprise des voies suppose des autorisations municipales* » (Bagnasco, Le Galès, op. cit., p. 213).

---

<sup>256</sup> Alexandre Varennes, député socialiste du Puy-de-Dôme et directeur d'un journal local ancré à gauche, dénonce régulièrement la perversité d'un système paternaliste qui exerce une pression sur les salariés pour mieux les attacher à l'entreprise et conformer les individus à l'esprit promu par ses dirigeants.

<sup>257</sup> Ainsi le comportement adopté par les élites au cours des mouvements de grèves touchant l'entreprise sont emprunts d'une volonté de pacification, par exemple lorsque le maire Clermont-Ferrand décide, conformément à l'avis d'Edouard Michelin, de faire intervenir la police pour mettre fin à la manifestation de 1920.

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, alors que la production industrielle nécessite une quantité toujours plus importante d'eau de qualité, le service public de distribution de l'eau à Clermont-Ferrand reste limité et la municipalité connaît des difficultés, faute de ressources financières suffisantes, pour assurer l'alimentation de la ville en eau potable. Les entreprises caoutchoutières se préoccupent considérablement de la situation, et pèsent directement sur la constitution d'un système qui leur soit favorable, si bien que les réalisations publiques seront finalement réalisées sous leur pression. Ainsi, en 1911, Edouard Michelin envisage de rechercher des sources sur des propriétés lui appartenant, et s'engage à mettre gratuitement à la disposition de la ville l'eau qui serait découverte. Inquiets de la lenteur de l'action publique, les entrepreneurs interviennent donc dans le débat politique et lorsque Edouard Michelin propose en 1911 au conseil municipal de mener ses propres recherches d'eau, la compétition pour les élections de 1912 a déjà commencé. Le soutien au projet du pneumaticien prendra même un caractère décisif pour l'issue de la campagne, contribuant à la défaite du maire sortant, réticent à la proposition de l'industriel (Coulaudon, 1964). L'opération s'étant avérée infructueuse, l'industriel s'associe à l'entreprise Bergougnan pour proposer, trois ans plus tard, un nouveau projet d'alimentation en eau de l'agglomération.

Le nouveau premier magistrat clermontois, Ernest Vigenaud, se montre plus conciliant avec les représentants de la maison Michelin, et la question de l'eau continue de faire l'objet de constantes négociations entre la Ville et l'entreprise. Compte tenu du niveau élevé de consommation de la firme, les discussions portent essentiellement sur le prix de vente de l'eau (Delaveau, 1998), mais également sur l'installation des réseaux permettant son acheminement, Michelin exécutant à plusieurs reprises des travaux sur la rivière Tiretaine, située à proximité de ses usines, et participant aux dépenses d'installation des canalisations destinées à approvisionner ses cités. La firme s'assure ainsi, une fois le projet de captage des eaux de l'Allier mené à son terme, de disposer d'une dérivation du circuit d'alimentation pour alimenter sa nouvelle usine de Cataroux. Devant l'absence de finances nécessaires à la réalisation des réseaux publics, elle fait l'avance à la Ville d'une somme de 133 000 francs pour permettre le paiement des travaux de canalisation, exécutés par les entrepreneurs de distribution d'eau de la Ville, « *étant entendu que cette avance sera remboursée sur le produit des livraisons d'eau qui seront faites à l'usine de Cataroux*<sup>258</sup> ». Enfin, suite à l'échec d'un projet de chemin de fer circulaire appuyé par les principaux industriels clermontois, pourtant prêts à réaliser une partie du réseau, un processus identique est adopté après la demande

---

<sup>258</sup> DCM du 27 Août 1924

formulée par Michelin de disposer d'une voie ferrée destinée à desservir Cataroux. La Ville met à disposition les terrains indispensables à l'opération, estimés à une valeur de 115 000 francs, tandis que l'entreprise prend en charge les frais de construction de l'embranchement. On observe donc des conciliations fréquentes autour de la réalisation des réseaux techniques urbains nécessaires au développement de l'activité industrielle, qui permettent à la firme d'améliorer la productivité de ses sites productifs.

Dans le domaine des œuvres sociales, Michelin se signale par une attitude charitable qui suscite la reconnaissance appuyée du conseil municipal. En 1915, un membre de celui-ci prend la parole afin de proposer une motion destinée à rendre un hommage public à l'action de Michelin pendant la guerre : « *Je demande au conseil municipal de rendre hommage à M. Michelin pour le bien qu'il a fait en soulageant les infortunés de la guerre et en aidant à la défense de notre pays*<sup>259</sup> ». Après avoir rappelé le concours de l'entreprise à la défense nationale à travers la production d'avions, le montant élevé des allocations et pensions reçues par le personnel du pneumaticien, l'ouverture de l'hôpital temporaire, la souscription de 100 000 francs à la caisse des veuves et orphelins de guerre, il évoque les conséquences positives de ces initiatives pour la ville de Clermont-Ferrand : « *Les clermontois sont unanimement reconnaissants à M. Michelin de savoir si bien user de sa fortune ; ils lui en sont d'autant plus reconnaissants que, grâce aux nombreux millions qu'il a ainsi prodigués, la majorité des familles ouvrières de notre ville se trouvent dans une aisance privilégiée, dont profitent nos commerçants chez qui les ouvriers peuvent continuer à faire des achats aussi abondants qu'avant la guerre. Je demande au conseil municipal d'exprimer à M. Michelin la reconnaissance de la population clermontoise, en espérant que le conseil trouvera ensuite l'occasion de manifester cette reconnaissance par un acte public*<sup>260</sup> ». Le maire et l'ensemble de l'assemblée s'associe à la motion, votée à l'unanimité, et qui véhicule la représentation dominante des élus vis-à-vis de la firme : cette dernière participe, pour les élites politiques, à la poursuite d'un intérêt général local.

En 1922, Edouard Michelin fait un don de 100 000 francs aux œuvres d'hygiène de la Ville, s'attirant ainsi la gratitude du premier magistrat de Clermont-Ferrand<sup>261</sup>. Pour A. Moulin-Bourret (op. cit.), cette libéralité n'est cependant pas totalement gratuite et vise à influencer la décision du conseil municipal dans le cadre d'un projet de voirie potentiellement conflictuel, sur lequel nous reviendrons en détail par la suite. Si la générosité ponctuelle de l'industriel est

---

<sup>259</sup> DCM du 23 Avril 1915.

<sup>260</sup> Doc. cit.

<sup>261</sup> DCM du 31 Mars 1922.

appréciée, son refus, contrairement à R. Bergougnan, de souscrire en 1926 à un emprunt municipal destiné à améliorer la situation de l'habitat clermontois, soulève la désapprobation du conseil : « *Seules certaines entreprises, parmi la grosse industrie de notre localité, ont compris leur devoir et Monsieur Bergougnan, en particulier, a manifesté son attachement à la Ville [...] C'est au moment où nous demandons à notre vaillante population quelques sacrifices qu'une partie de la grosse industrie marque par son abstention que nous réproouvons tous, son mépris de la chose publique*<sup>262</sup> ». Pourtant, sept ans auparavant, lors de l'approbation par le conseil d'un projet de cité ouvrière à La Rodade déposé par Michelin, le maire avait pu louer les efforts de la société pour résoudre la crise du logement : « *La question est ainsi résolue, en ce qui concerne les ouvriers des usines Michelin. Nous engageons vivement les autres industriels à suivre cet exemple*<sup>263</sup> ». La firme mène donc ses propres actions, qui peuvent par ailleurs contribuer à l'intérêt de la collectivité, mais repousse les invitations publiques à élaborer des initiatives conjointes. La position de Michelin sur la question du logement populaire est celle d'une stricte séparation entre l'action publique locale et ses propres initiatives, qui visent à constituer un « monde Michelin » autonome vis-à-vis du reste de la société urbaine clermontoise. Ce principe concerne également les institutions collectives de l'entreprise : en 1923, Michelin refuse ainsi de fusionner son association sportive avec les autres clubs de la ville (Lamy, Fornaro, op. cit.). Si la collaboration avec la puissance publique dans les domaines de l'aménagement industriel et des services techniques est largement admise, voire recherchée, Michelin refuse donc généralement toute intervention extérieure sur la définition et la gestion du cadre social de sa main-d'œuvre.

Mais le champ d'action publique qui connut la plus grande densité d'interaction avec l'initiative privé est durant cette période celui de l'aménagement urbain, et notamment la voirie, qui mêle à la décision politique les milieux de l'industrie et de la technique<sup>264</sup>. Afin d'organiser ses emprises usinières en fonction de ses besoins et selon l'accroissement continu de sa production, la firme achète régulièrement à la municipalité, dès la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, des parcelles de terrain lui permettant d'agrandir ou de réunir ses installations industrielles. La prise en compte par les élites de l'extension spatiale de l'entreprise se fait alors au coup par coup, par l'intermédiaire de la politique d'alignement. L'agrandissement du site des Carmes a

---

<sup>262</sup> DCM du 18 Mai 1926.

<sup>263</sup> DCM du 28 Février 1919.

<sup>264</sup> Ainsi, en deux décennies, la municipalité achète à Michelin pour près 100 000 francs de fournitures (mâchefer, pneumatiques, chambres à air, roues ...) et de secours divers (petits travaux de construction, réparations de véhicules ...), généralement sollicités par les services de la voirie (AMCF, série 5L (2) 7-11 « Journaux des mandats 1918-1938 »).



occasionne ainsi divers échanges de terrains entre la mairie et Michelin, afin de redresser les voies bordant les emprises industrielles en régularité avec le plan d'alignement en vigueur.

Les conditions financières de ces opérations, qui permettent à Michelin d'organiser librement son espace, sont presque constamment jugées avantageuses par le conseil. La société propose ensuite de réaliser à ses frais divers travaux d'entretien<sup>265</sup> de chemins vicinaux bordant ses propriétés, de financer une partie de l'installation de l'éclairage public à proximité de ses cités ou usines, initiatives recevant invariablement un accueil favorable du conseil municipal. De plus, quand la collectivité publique mène des acquisitions de terrain en vue d'aménagements de voirie, elle peut profiter, quand celles-ci concernent des propriétés de Michelin<sup>266</sup>, de conditions de cessions avantageuses, voire d'une totale gratuité : « *En vue d'un aménagement prochain de la rue de la Cartoucherie, nous avons écrit à la société HBM Michelin, pour lui demander dans quelles conditions elle céderait les terrains lui appartenant et nécessaires à l'assiette de la voie. Cette société consent à nous céder gratuitement le terrain englobé dans l'alignement de la rue de la Cartoucherie, [...] soit une surface totale de 780 mètres carrés environ. Si nous acceptons cette offre gracieuse, il nous sera possible d'aménager la rue, sur une longueur d'environ 150 mètres*<sup>267</sup> ». Dans le cadre d'aménagements favorisant sa stratégie urbaine, la firme se substitue à la Ville pour certains travaux : « *Les boulevards Dumas et Barbier-Daubrée étant actuellement en mauvais état, la maison Michelin, particulièrement intéressée au bon état de ces voies, a proposé de participer à leur réfection. Les établissements Michelin exécuteront le revêtement en béton de ciment [...] sur une surface totale de 10 640 mètres carrés. Le coût de ce revêtement est de 586 000 francs. La maison Michelin prendra à sa charge les deux tiers de la dépense. Elle fera l'avance du dernier tiers qui lui sera remboursé par la Ville en trois annuités de 39 060 francs. Ces conditions étant très avantageuses pour la Ville, je vous propose d'approuver le marché qui a été conclu à cet effet avec la maison Michelin*<sup>268</sup> ».

Un autre dossier important, engageant les deux parties, concerne la construction du boulevard de ceinture, étudiée par la mairie à partir de 1892. Le projet connaît ensuite un ralentissement en raison de son coût financier et de la complexité des acquisitions foncières. En 1914, le boulevard n'a pu être réalisé qu'en partie, la présence de l'usine-mère du caoutchoutier

---

<sup>265</sup> Les travaux menés par la firme pour améliorer son usine des Carmes sont souvent à l'origine de dégradations de la voie publique, et l'entreprise apporte constamment son concours financier à la réparation des parties détériorées.

<sup>266</sup> Dans le cadre d'acquisitions de terrains n'appartenant pas à Michelin et nécessitant des expropriations, l'entreprise contribue aux dépenses pour le paiement des indemnités versées aux propriétaires concernés, dans le cas où les opérations prévues rencontrent ses intérêts.

<sup>267</sup> DCM du 7 Février 1930.

<sup>268</sup> DCM du 29 Avril 1927.

empêchant la construction des portions manquantes, car Michelin, « *prenant de vitesse la procédure d'expropriation, avait édifié des ateliers à l'emplacement où devait être aménagé l'embranchement de la place des Carmes* » (Moulin-Bourret, 1997, p. 54). Cet acte stratégique traduit la volonté de la firme de ne pas avoir à se conformer aux prescriptions publiques en matière d'aménagement urbain et de devancer les décisions de la municipalité. Après de longues négociations, un échange de terrain est conclu entre la firme et la municipalité, permettant à cette dernière de se rendre propriétaire de près de 3 000 mètres carrés nécessaires à l'achèvement du boulevard. En échange, Michelin reçoit une emprise publique de plus de 1 000 mètres carrés en bordure des Carmes, afin d'agrandir la surface de ses ateliers. L'entreprise participe également à l'opération, en édifiant une partie du boulevard ainsi que deux rues adjacentes<sup>269</sup>.

Cet accord semble traduire la bonne entente qui règne entre la firme et la collectivité et la volonté de coordonner leurs initiatives respectives, les acteurs publics et privés faisant de la recherche du compromis leur priorité. Cependant il s'inscrit en réalité dans un contexte conflictuel, qui trouve son origine dans la volonté de Michelin de convaincre la municipalité d'annexer à son profit un chemin vicinal séparant ses installations industrielles en deux parties, et nuisant par la même à l'efficacité du processus de production. Le patron de la Manufacture avait déjà évoqué cette question avant la Première guerre mondiale, mais sa sollicitation ne revêt un caractère officiel qu'au cours de l'année 1919 : « *Par lettre du 19 Mai dernier, M.M. Michelin et Cie exposent qu'en vue du développement de leurs fabrications ils ont du envisager la réorganisation et l'extension de leurs ateliers, mais qu'ils éprouvent pour la réalisation de ce programme une difficulté sérieuse du fait de l'existence du chemin de Bien-Assis qui partage leur usine en deux et interrompt d'une manière préjudiciable la continuité de leurs constructions. Ils sollicitent, en conséquence, le déclassement de cette voie vicinale et l'aliénation du sol à leur profit, dans la partie comprise entre la rue du Nord et le chemin de Chantoing, moyennant une indemnité à fixer d'un commun accord*<sup>270</sup> ». Alors que la commission municipale des finances a déjà fixé à 250 000 francs le montant de l'indemnité à verser par Michelin, l'accord est soumis à un débat au sein du conseil municipal, décision motivée par la défense des intérêts de la population et précisément ceux des 2 000 habitants du quartier du Bas-Champlour, qui, organisés en syndicat, remettent à un conseiller de l'opposition socialiste une pétition pour protester contre la suppression, au profit d'un

---

<sup>269</sup> DCM du 13 Octobre 1922.

<sup>270</sup> DCM du 1<sup>er</sup> Août 1919.

particulier, de la seule voie par laquelle ils peuvent accéder directement à Clermont<sup>271</sup> : « *Il ne s'agit pas de prendre partie pour ou contre un gros établissement industriel. Il s'agit seulement de savoir si le développement d'une usine peut justifier la destruction de l'aisance pour tout un quartier [...] très intéressant, plein d'avenir, qui compte actuellement une population de 2 000 personnes et [dont les] habitants protestent avec raison contre une mesure qui les séparerait définitivement de l'agglomération. [...] je m'opposerai toujours énergiquement à l'aliénation d'une voie qui rend les plus grands services à une nombreuse population*<sup>272</sup> ». Le montant de l'indemnité est alors considéré comme extrêmement faible face aux bénéfices que retirerait la firme de la suppression du chemin, et la position de la municipalité signale une franche opposition de l'élite politique aux intérêts économiques dominants.

Les pourparlers entre les deux parties et le premier échec des négociations conduisent le pneumaticien à faire pression sur les élus en mettant ces derniers dans une position délicate. En effet, l'entreprise n'hésite pas à brandir la menace d'une délocalisation pour persuader la municipalité de répondre favorablement à sa requête : « *Le représentant de la maison Michelin nous a exposé que les usines se trouvent actuellement trop à l'étroit et que leur développement est entravé au moment même où la lutte contre la concurrence étrangère exige des efforts de plus en plus considérables. Il a ajouté que la maison Michelin avait reçu les offres de diverses villes, mais qu'avant d'envisager son transfert dans une autre localité, elle voulait faire tous ses efforts pour maintenir à Clermont ses activités*<sup>273</sup> ». Cette menace inédite démontre la détermination de Michelin à orienter la décision publique en fonction de ses intérêts. Malgré l'intimidation du pneumaticien, le conseil municipal délibère en faveur de la population clermontoise, tout en ménageant une marge de négociation future avec l'entreprise : « *Je crois qu'en présence de la protestation des habitants du Bas-Champflour, nous sommes tous d'accord pour ne pas consentir à la suppression du chemin de Bien-Assis. Mais le conseil examinerait certainement avec la plus grande bienveillance tout autre solution que pourrait suggérer la maison Michelin*<sup>274</sup> ».

Moins d'un an plus tard, Michelin présente des arguments qui convainquent la nouvelle municipalité, désormais présidée par P. Marcombes, d'opérer le déclassement du chemin de Bien-Assis. En séance du conseil municipal, le maire de Clermont-Ferrand présente le

---

<sup>271</sup> Cette opposition d'une partie de la population à un projet de l'entreprise constitue un fait exceptionnel dans la première partie du XX<sup>ème</sup> siècle.

<sup>272</sup> Doc. cit.

<sup>273</sup> Doc. cit.

<sup>274</sup> Doc. cit.

contenu d'un accord bien plus complexe que celui de la discussion initiale, mais dont la ratification par son assemblée lui semble évidente : « *Si un accord intervient entre la maison Michelin et la municipalité ce dont je ne doute pas un seul instant, la Ville n'ayant à en retirer que des avantages, pour la majeure partie des questions qui vont suivre, la maison Michelin se substitue à la Ville pour l'exécution des travaux prenant les frais à sa charge*<sup>275</sup> ». La firme propose de construire à sa charge une partie non réalisée du boulevard de ceinture, en échange de la suppression du chemin de Bien-Assis (fig. 38), qui lui permettrait d'assurer la continuité physique entre divers sites productifs sans entraîner de désagréments pour la population du quartier concerné. Les instances représentatives des deux principaux détenteurs de pouvoir sur l'espace y trouvent donc chacune leurs intérêts, Michelin pouvant ainsi réunir ses ateliers tandis que la Ville se dote d'un équipement structurant, à même de participer à la fluidité de la circulation automobile à la périphérie du centre ancien.

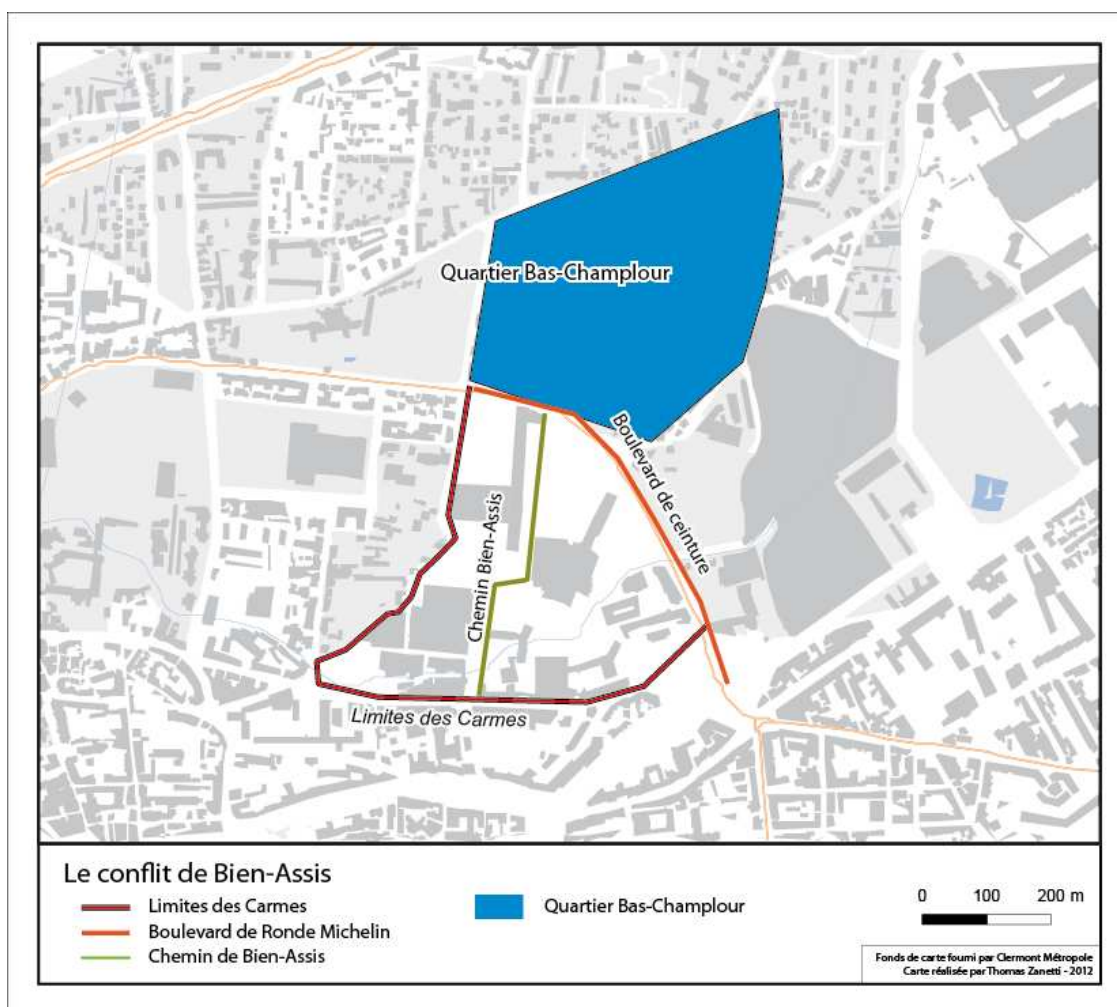


Fig. 38 : Le conflit de Bien-Assis (Source : Zanetti, 2012).

<sup>275</sup> DCM du 12 Mars 1920.

La proposition de Michelin est ensuite assortie d'une série de requêtes dont l'acceptation par le conseil municipal conditionne la construction effective du boulevard urbain par l'entreprise. Cette dernière tiendra en effet ses engagements si « *toutefois, de son côté, la Ville, leur facilitant les choses, veut bien accueillir favorablement diverses demandes*<sup>276</sup> », issue sur laquelle compte le premier magistrat de la ville : « *J'ose espérer que le conseil municipal pour cette question comme pour les autres cherchera à donner toutes facilités à la maison Michelin*<sup>277</sup> ». La firme réclame ainsi la suppression d'un second chemin, bordé de part et d'autre par ses installations, dont l'existence sera devenue superflue une fois le boulevard en service ; l'autorisation d'établir une voie ferrée, dans le cadre d'un projet d'ensemble de chemin de fer circulaire, et une canalisation d'eau entre ses propriétés de Cataroux et d'Estaing ; le déplacement, le redressement ou le prolongement de plusieurs chemins vicinaux localisés au Nord-est clermontois qui entraîneront l'aménagement des principales voies dans cette partie de la ville ; l'approfondissement du lit de la Tiretaine ; l'établissement de canalisations électriques le long de la Tiretaine et de certains chemins vicinaux ordinaires. Michelin profite donc de l'ouverture des négociations autour du boulevard urbain pour obtenir des pouvoirs publics une série d'arrangements facilitant l'organisation optimale de son espace productif.

Au final, les diverses opérations prévues sont très avantageuses pour les finances municipales, la firme apportant une somme totale proche du million et demi de francs pour l'ensemble des travaux, sans qu'y soit incluse la valeur des terrains fournis par Michelin, qui correspondent à près de la moitié des surfaces des voies nouvelles ou rectifiées. Le maire souligne alors le caractère profitable de l'accord au vu des capacités budgétaires de la collectivité, et l'importance du service rendu par l'entreprise à la ville : « *Je n'ose pas me servir du mot sacrifice pour qualifier les dépenses que va s'imposer pour la Ville la puissante maison Michelin ; il faut cependant reconnaître que livrée à elle-même la Ville a des embarras financiers que la réalisation de gros emprunts ne mettra peut-être pas définitivement à jour*<sup>278</sup> ». Si quelques protestations de riverains seront émises durant les enquêtes de commodo et d'incommodo, le commissaire enquêteur donnera un avis absolument favorable à l'aliénation du chemin de Bien-Assis au profit de Michelin, « *l'intérêt général paraissant militer en faveur de la réalisation du projet*<sup>279</sup> ». L'issue de cette négociation entre la

---

<sup>276</sup> Doc. cit.

<sup>277</sup> Doc. cit.

<sup>278</sup> Doc. cit.

<sup>279</sup> DCM du 23 Juillet 1920.

municipalité et l'entreprise signale la considérable influence que détient Michelin auprès des pouvoirs publics clermontois, et sa capacité à faire triompher ses intérêts en donnant l'impression aux élus qu'ils ont une marge de manœuvre dans la décision finale. Cette influence s'explique à la fois par le poids économique de Michelin, qui contraint l'exécutif local à ménager les intérêts de la firme pour préserver le développement de la ville, et par une puissance financière largement supérieure à celle de la municipalité.

Alors qu'un conflit durable semblait sur le point de naître entre la municipalité et la firme autour de la suppression du chemin de Bien-Assis, le déroulement des échanges entre les deux forces organisatrices de l'espace aboutit à une prise de décision collective caractéristique d'un système que l'on qualifierait aujourd'hui de « gouvernance urbaine ». Celui-ci s'apprécie à travers « *la coopération entre acteurs publics et privés, le déploiement d'interactions continues dans la définition et la conduite des politiques ; l'adoption de règles du jeu négociées et collectivement élaborées, sans se limiter aux rapports préétablis de dépendance ou de hiérarchie* » (Gaudin, 2002, p. 45). L'aménagement urbain, ainsi que l'installation des réseaux techniques, sont donc directement articulés à la question du gouvernement de la ville, et leur résolution commune nourrissent l'évolution du gouvernement urbain clermontois. Le partenariat entre le public et le privé et la convergence de leurs intérêts structurent alors le pouvoir urbain clermontois, et se traduit dans l'espace par la production d'équipements collectifs, ces derniers étant porteurs d'un potentiel de reproduction sociale de la force de travail au service de la production industrielle, et de satisfaction de la clientèle électorale au service de la carrière politique. Les différents champs de la politique urbaine clermontoise bénéficient d'un processus de coopération entre la sphère politique et les représentants de l'activité industrielle qui atténue la « *différenciation des positions de commandement et d'obéissance* » (Biarez, 1989, p. 130) et se base sur un échange de ressources différenciées et complémentaires : financières pour Michelin, et réglementaires pour la municipalité. Cependant la structure du pouvoir local à Clermont-Ferrand demeure marquée, dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, par sa nature asymétrique, la domination de Michelin s'exerçant également au sein de la régulation politique du territoire.

### **3.6) Peugeot à Sochaux, Schneider au Creusot : éléments de comparaison avec d'autres cas français de construction d'une ville par des acteurs industriels.**

En mettant en perspective le cas de Michelin et Clermont-Ferrand avec d'autres exemples français de production d'une ville par une activité économique, tels que Peugeot à Sochaux et Schneider au Creusot, on peut en mesurer la spécificité et l'originalité, ou au contraire repérer la reprise d'éléments communs à une construction urbaine étroitement liée au développement industriel.

Par rapport aux deux cas typiques retenus, on note une première différence notable qui tient à l'absence, à Sochaux<sup>280</sup> et au Creusot, de véritable noyau urbain antérieur à l'action de l'entreprise sur la ville, contrairement à Clermont-Ferrand qui dispose de deux centres anciens. En effet, au Creusot, « *l'espace urbain fait figure d'extériorité plus que d'espace en soi* » (Frey, 1995, p. 295), si bien qu'aucune urbanisation précédente ne pouvait contraindre celle générée par l'industrialisation : « *Il n'y a pas de cœur ancestral, mémoire d'un passé médiéval, vers lequel des ruelles convergeraient et où de vieilles pierres témoigneraient d'une lente métamorphose de l'espace* » (Frey, 1984, p. 6). Exempte de véritable centre, l'espace est alors complètement disponible pour être conquis et donner naissance à une ville industrielle désormais assimilée à l'entreprise qui en est à l'origine. Le Creusot, né directement du développement des usines, devient une authentique « *company town* » dont le nom est irrémédiablement associé à celui des Schneider : « *Plus que la région industrielle, le produit type de l'industrie lourde fut la ville de telle compagnie, où le destin des hommes et des femmes dépendait de la fortune et du bon vouloir d'un maître unique* » (Hobsbawm, 1978, p. 291).

Si Michelin s'implante dans une capitale régionale que l'histoire a doté de fonctions administratives<sup>281</sup>, religieuses, militaires et commerciales, la firme dépasse cet héritage en mettant à profit la particularité morphologique de l'« *entre-deux villes* ». De manière similaire

---

<sup>280</sup> Il existe bien un bourg urbain à Montbéliard, mais celui-ci n'atteint pas les 10 000 habitants en 1896.

<sup>281</sup> L'exemple clermontois se rapprocherait davantage de celui de Besançon, ville qui tire au XIX<sup>ème</sup> siècle son dynamisme de son activité administrative, et où la croissance de l'industrie horlogère pose comme à Clermont-Ferrand des problèmes liés à « *l'adaptation des institutions municipales d'une ville moyenne supérieure à des changements profonds sur le plan démographique, social, économique et urbanistique* » (Borraz, 1998, p. 15). Toutefois cette croissance est bien plus modérée, la population bisontine passant de 41 000 habitants en 1851 à 65 000 en 1936.

aux cas sochaliens et creusotins, la ville existante n'a donc pas contraint l'usine qui imprime très vite sa marque sur le tissu et le paysage urbains. Ainsi, quel que soit le contexte urbain lors de l'implantation, l'activité industrielle a un impact spatial immédiat et considérable. L'entreprise ne produit pas alors totalement une ville, mais elle lui adjoint une extension dominée par son activité et définit ainsi une nouvelle identité économique, tout comme « *Peugeot a fait naître Sochaux comme mythe industriel* » (Belot, Lamard, 2007, p. 204).

Si, au Creusot, la ville apparaît « *comme une excroissance des usines due à l'arbitraire de la localisation de ressources naturelles que comme une donnée à partir de laquelle le patronat aurait fait le choix de l'implantation de son entreprise* » (Frey, 1995, p. 224), le territoire Michelin pris dans sa dimension économique résulte d'une histoire familiale dont la trajectoire est jalonnée d'épisodes dus aux circonstances. Cependant, au-delà des caractéristiques de leurs situations géographiques respectives, les trois villes sont avant tout liées à une famille qui détient, dirige et personnifie l'industrie<sup>282</sup>, d'autant plus que la présence effective du patron sur les lieux de production renforce l'ancrage et l'identification de l'entreprise à ses dirigeants, même si, pour Le Creusot, le siège social de la société Schneider sera toujours à Paris. L'image d'une nouvelle féodalité a alors pu être utilisée pour décrire des régions devenues dépendantes d'une seule branche industrielle, voire d'un seul employeur qui assure désormais la prospérité d'une région entière.

Après s'être approprié un espace vierge ou caractérisé par une forte disponibilité, l'initiative privée cherche à le qualifier en fonction des besoins induits par la croissance de la production. Une politique foncière agressive, qui se fait, au Creusot, par opportunités ou qui s'établit, à Clermont-Ferrand, de manière prévisionnelle en se constituant des réserves, semble alors indispensable à la mise en œuvre d'une stratégie urbaine. Celle-ci, en raison d'un défaut des rôles de contrôle social et d'intégration de la force de travail traditionnellement assumés par la ville, ou de par l'insuffisance, à Clermont, des infrastructures vouées à assurer ces fonctions urbaines, est agencée par le patronat à travers une vaste politique sociale dont la pierre angulaire est le logement. Dans les trois exemples, les représentants de l'industrie, en étant les principaux contributeurs d'un système d'habitations destiné à la classe ouvrière, amènent leur main-d'œuvre au plus près des ateliers. L'effort en faveur du logement populaire, bien qu'important à Sochaux et au Creusot<sup>283</sup>, reste moins élevé que celui de Michelin qui atteint 3

---

<sup>282</sup> En 1856, plus d'un tiers des habitants du Creusot signe une pétition demandant de rebaptiser leur ville « Schneider-Ville ».

<sup>283</sup> Peugeot construit 811 logements entre 1918 et 1939, tandis que Schneider loge entre 8 et 17 % de son personnel entre 1846 et 1911, date à laquelle l'entreprise détient un parc immobilier proche des 2 500 unités, ce qui représente un quart des habitations de la ville.



400 logements édifiés en à peine plus de vingt ans. Toutefois, si les contextes ne sont pas identiques<sup>284</sup> et permettent d'expliquer ces différentes envergures de l'effort immobilier, ce sont toujours les entreprises qui assument la charge du logement populaire dans leurs villes et y deviennent les premiers bâtisseurs à travers notamment la création précoce de sociétés HBM<sup>285</sup>. Le logement, « *élément constitutif d'une forme urbaine planifiée* » (Deville, Huet, 1981, p. 71), institue donc le patronat comme maître d'œuvre de la fabrique de la cité, et s'intègre à un mécanisme de composition d'un tissu urbain périphérique qui implique une organisation de l'espace et des rapports sociaux qui s'y jouent. Ainsi est instaurée, dans l'ensemble des cas abordés, une différenciation socio-spatiale en fonction de la catégorie de salariés à laquelle s'adressent les logements : « *l'ingénieur et le cadre ont droit à des habitations particulièrement confortables, séparées des logements ouvriers [...]* La coupure entre les ingénieurs et les autres est spatialement entérinée dans la structure urbaine » (Belot, Lamard, op. cit., p.34). Les étrangers et les célibataires sont quant à eux accueillis dans des dortoirs ou des habitations provisoires, leur enracinement n'étant pas désiré.

La problématique du logement est fortement liée à la nature même de ces industries qui exige une quantité importante de main-d'œuvre pour se développer, elle s'accompagne donc d'une stratégie de recrutement qui profite, pour Peugeot comme pour Michelin, de l'effondrement des activités traditionnelles locales, le textile et l'horlogerie dans le pays de Montbéliard, la culture de la vigne dans le Puy-de-Dôme, et des fluctuations saisonnières de l'agriculture qui imposent l'ouvrier-paysan comme une ressource adéquate pour les tâches productives les plus déqualifiées. L'existence d'un bassin de main-d'œuvre régionale est ainsi mobilisée dans un premier temps, mais rapidement le besoin se fait sentir d'élargir le périmètre de recrutement, notamment à Sochaux, où « *faire face à la nécessité de l'embauche passe dès 1912 par un recrutement externe au pays de Montbéliard. La contrée est industriellement prospère, les entreprises nombreuses et la main-d'œuvre manque* » (Belot, Lamard, op. cit., p. 41).

Face à la concurrence des autres entreprises locales, Michelin comme Peugeot adoptent alors une politique salariale élevée, mais seule la firme clermontoise semble avoir appliqué la participation aux bénéfices pour ses employés. Des systèmes de transports sont ensuite développés pour aller chercher la force de travail dans des zones plus éloignées

---

<sup>284</sup> Sochaux ne compte que 3 611 habitants en 1936, les travailleurs, au nombre de 15 000, résidant souvent dans les communes adjacentes, ce qui poussera Peugeot à développer considérablement son système de transports.

<sup>285</sup> Le cas de Roubaix-Tourcoing diffère sur ce point. Alors que le puissant patronat textile assurait initialement la gestion des problèmes économiques et sociaux de la population en laissant peu de place aux élus locaux, ces derniers « *vont s'opposer à la politique menée par le Consortium de l'industrie textile* » (Biarez, 1989, p. 148) en fondant leurs propres œuvres sociales et en créant plusieurs offices publics d'HBM pour concurrencer l'initiative patronale.

géographiquement. Ce procédé est privilégié par Peugeot qui, disposant d'un gisement de main-d'œuvre urbain moins dense que celui qu'offre l'agglomération clermontoise, met en place un service de ramassage par camions et trains, dont le rayon d'action atteindra jusqu'à 80 kilomètres. Enfin, en cas de pénurie, notamment durant le premier conflit mondial, les entreprises ont toutes recours à des travailleurs étrangers.

La production d'équipements collectifs, en plus de répondre à une demande sociale dans des contextes urbains défaillants, permet d'attacher le salarié à son entreprise. Ils appartiennent d'ailleurs aux premières initiatives patronales dans leur région d'implantation, voire devançant parfois l'exécution d'unités productives et résidentielles : « *Les Schneider ont toujours accordé une grande importance aux équipements ; [...] leurs premières réalisations en arrivant en 1836 au Creusot furent une école, une église et la réparation d'une route* » (Devillers, Huet, op. cit., p. 112), la société Schneider continuant à construire la majorité des écoles de la ville. La quête d'un monopole sur le système éducatif est en effet un enjeu essentiel du contrôle de l'espace urbain dans lequel s'établit la reproduction sociale de la force de travail. Au-delà des insuffisances quantitatives des infrastructures scolaires existantes, l'engagement en faveur de la formation permet de préparer une main-d'œuvre instruite selon les exigences de l'activité industrielle. Peugeot crée ainsi une école pratique en 1893, puis deux écoles d'apprentissage en 1921 et 1930. Alors que les écoles primaires, absentes à Sochaux, insufflent un esprit maison empreint d'obéissance, de rigueur et de discipline, l'enseignement technique projette l'entrée à l'usine tout en laissant envisager une perspective d'évolution sociale aux enfants de salariés. Pour les jeunes filles, futures épouses d'ouvriers, maîtresses de maison et mères de familles, l'investissement passe par la fondation d'écoles ménagères, les Schneider fondant une première institution de ce type en 1906<sup>286</sup>. La cellule familiale est alors conçue comme l'élément central de la vie ouvrière, gage de la moralisation et de la stabilité du salarié. L'adoption, commune à toutes les entreprises, d'une politique sociale inspirée des théories du patronage industriel, passe ensuite par la constitution d'un ensemble de mesures destinées à faciliter et à contrôler l'existence de la main-d'œuvre.

A Sochaux, des allocations sont introduites en 1917, après qu'un service médico-social ait été mis en place. L'objectif de fixer aux firmes une force de travail souvent étrangère au monde de l'industrie entraîne la création d'une série d'avantages qui encadrent les salariés de la naissance à la mort : accompagnement des jeunes mères, crèches, coopératives d'approvisionnement, sociétés de loisirs, clubs de sports, colonies de vacances ... Répondant

---

<sup>286</sup> A Sochaux, Peugeot attend 1929 pour ouvrir une école ménagère, mais une école de couture existe depuis les années 1880.

initialement à un souci de protection sanitaire et alors souvent précurseurs par rapport à la législation nationale, les systèmes sociaux des industries paternalistes s'étendent à tous les secteurs permettant l'encadrement moral, religieux, intellectuel et social des travailleurs. Ces derniers sont ainsi confortés dans l'idée qu'ils appartiennent à une grande famille, une entité régie par des règles communes au détriment de la singularité des individus, le recours à un contrôle de la main-d'œuvre par le biais des œuvres se faisant progressivement plus impérieux, à mesure que les effectifs augmentent et que la direction ne peut plus exercer une surveillance directe à travers les relations interpersonnelles. A Sochaux, « *on compare l'usine à un vaisseau, à un orchestre, à une équipe de football, à un corps humain, à une grande famille* » (Belot, Lamard, op. cit., p. 112). La diffusion de valeurs de solidarité et d'union sert aussi au maintien de la paix sociale et éloigne le risque de conflits à l'intérieur de l'entreprise. Les mouvements de contestation ouvrière sont alors rares et lorsqu'ils ont lieu, ils suscitent l'incompréhension et la fermeté du patronat. Les syndicats ne parviennent que rarement à s'implanter durablement, le taux de syndicalisation étant particulièrement faible à Sochaux, au Creusot et à Clermont-Ferrand, d'autant plus que la grande famille industrielle est avant tout réunie pour satisfaire un objectif fondamental : offrir aux clients un produit de grande qualité au meilleur prix possible.

Cette ambition véhicule ensuite un impératif d'efficacité, que l'on retrouve dans l'introduction précoce, au sein des trois sociétés<sup>287</sup>, de modes de production tayloristes, de l'utilisation du chronométrage, de la planification industrielle : « *Gouvernance des hommes, des objets, des machines, des flux et, surtout, du temps. La mesure, c'est le bras armé de la rationalité, de la maîtrise des coûts et de l'efficacité de la production. Le bureau des méthodes est l'invention majeure. Il est chargé de tout observer, de tout chiffrer, de tout évaluer* » (Belot, Lamard, op. cit., p. 20). Les organes de communication des entreprises sont ainsi investies pour diffuser cette culture tayloriste au sein des ateliers. Peugeot, Michelin et Schneider ont ensuite la volonté de moderniser l'organisation spatiale de leurs activités, en y associant des infrastructures de transport, notamment le chemin de fer, afin d'optimiser la circulation des matières de production. La logique industrielle tend alors à s'appliquer à l'ensemble de l'espace urbain, jusqu'à le dominer par des aménagements spécifiques. Chez Michelin, cette logique productive connaît rapidement une expansion internationale, de la même façon que chez Schneider. Mais, à la différence de ce dernier, qui se tourne vers des

---

<sup>287</sup> Schneider se développe avant le succès de l'organisation scientifique du travail, mais introduit des principes novateurs de gestion de la production qui annoncent le taylorisme.

activités mondiales aux dépens du Creusot dès 1914, la firme continue de privilégier son berceau de naissance dans sa stratégie industrielle.

Dans leurs relations aux instances politiques, Schneider, Michelin et Peugeot sont communément animés d'une volonté d'indépendance qui affirme la liberté de l'initiative privée et critique l'immixtion de l'Etat dans la gestion des affaires économiques et sociales, tout en usant de leur capacité d'influence sur certaines grandes décisions nationales. Alors que Michelin s'est toujours tenu en retrait de la vie politique clermontoise, François Peugeot a successivement été maire, conseiller général et député, tandis que les Schneider ont également conquis l'ensemble des mandats afin d'éloigner toute possibilité d'opposition à leur stratégie urbaine : « *En tant que maire de la commune du Creusot, le maître de forge court-circuite un contre-pouvoir éventuel et compose habilement avec les prérogatives de ces deux instances d'action sur la ville que sont l'entrepreneur et l'élus local* » (Frey, 1995, p.225).

Que la participation à l'action publique soit directe<sup>288</sup> ou non, il existe invariablement une volonté de s'extraire de toute emprise extérieure, que celle-ci soit municipale, nationale ou syndicale, dans le but de pérenniser une position de domination sur l'espace et les rapports sociaux qu'ils contiennent. Toutefois, au Creusot, le changement d'échelle de la géographie économique de la firme se répercutera sur l'investissement local de Schneider, qui incitera la municipalité et l'initiative privée à prendre le relais de sa contribution au développement urbain, notamment dans le domaine du logement : « *Le patronat aura tôt fait de confier cette charge à des services publics, libérant ainsi une part de ses capitaux investis dans l'immobilier [...] A la phase offensive de l'urbanistique patronale succède donc une phase que l'on dira défensive, dans la mesure où les forces productives urbaines échappent au contrôle patronal et entravent la reconversion du capital à l'échelle mondiale* » (Frey, 1984, p. 46).

L'exemple de Marseille semble offrir une situation similaire à celle de Clermont-Ferrand, les grandes familles qui dominent l'activité industrielle ne recherchant pas l'exercice de fonctions politiques. Cette indifférence s'explique alors, contrairement à celle affichée par Michelin, par la configuration spécifique de l'économie portuaire qui entraîne la constitution d'un espace industriel regroupé autour du port et éloigne ainsi les préoccupations patronales pour la question du logement, malgré un surpeuplement important et une initiative publique modeste

---

<sup>288</sup> Elle l'est également à Saint-Etienne, où les élites économiques locales de la rubanerie investissent la municipalité pour défendre leur intérêts face à ceux, majoritairement extérieurs à la région, qui dirigent les activités minières et métallurgiques, dont le développement bénéficie de l'appui décisif de l'Etat. Cependant, si cette élite stéphanoise ne mène pas de politique municipale volontariste en matière sociale et éducative, ni en matière d'équipement de la ville et de planification urbaine (Béal, Pinson, Dormois, 2007), cet exercice du mandat politique par des entrepreneurs traduirait l'existence d'un « paternalisme rubanier » (Burdy, 1993).

en faveur des habitations populaires. L'absence de stratégie urbaine et d'encadrement paternaliste de la main-d'œuvre « *privent la bourgeoisie marseillaise de tout magistère moral auprès de ses salariés* » (Zalio, 2004, p. 106), et laissent le champ libre à la municipalité pour exercer un contrôle politique et social sur la ville.

## Conclusion de la partie I.

Après avoir analysé les dimensions spatiales, sociales, économiques et politiques du processus de territorialisation engagé par Michelin à Clermont-Ferrand, on peut en conclure que se constitue, tout au long de la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, un « territoire Michelin » qui naît de l'agrégation de ces quatre dimensions. Le « territoire Michelin » est alors défini par le pouvoir décisionnel que détient la firme sur l'élaboration d'un contexte spatial et des rapports sociaux, économiques et politiques qui s'y établissent. C'est donc bien à travers l'intentionnalité d'un acteur privé qu'il est possible de repérer les dispositifs d'une construction territoriale. Si un mécanisme d'appropriation foncière d'une partie de la ville consacre tout d'abord la formation d'un « espace Michelin » dédié à l'activité industrielle, l'organisation sociale de celui-ci permet la composition, à travers la mise en œuvre d'un système paternaliste et d'une stratégie urbaine patronale, d'un « monde Michelin », entité autonome vouée à une finalité productive. La fonction économique du « territoire Michelin » renvoie ensuite aux liens tissés entre la firme et son environnement économique, aux ressources locales qu'elle mobilise, à l'intégration de la ville dans la stratégie industrielle globale de l'entreprise, à la traduction spatiale du régime d'accumulation et aux rapports entre les représentants patronaux et syndicaux de l'entreprise. Enfin, la régulation politique du « territoire Michelin » se définit par la structuration d'un espace politique local qui naît de la confrontation entre la stratégie urbaine privée et la mise en œuvre municipale de mesures républicaines. L'interaction avec d'autres forces organisatrices de l'espace urbain, au premier plan desquelles la municipalité de Clermont-Ferrand, indique que ce territoire est aussi une construction collective, l'association entre Michelin et la mairie entraînant la formation d'un acteur collectif impliqué dans la définition et l'exécution de la politique urbaine clermontoise. Si les initiatives publiques et privées peuvent s'ignorer dans certains domaines, la gestion du social à Clermont-Ferrand apparaît en revanche comme un point de rencontre entre la municipalité et la firme.

La situation clermontoise traduirait ainsi l'invention d'un « intérêt général local » (Gaudin, 2002), ou du moins d'un intérêt « mixte », formé des intérêts collectifs représentés par l'instance municipale et des intérêts particuliers promus par Michelin. En assumant une part considérable de la production urbaine et de la socialisation de la force de travail, la firme endosse en quelque sorte le rôle d'une « Entreprise-Providence » dont l'action institue l'espace clermontois en tant que force productive territorialisée et qu'espace de survivance de

l'initiative privée en dépit des normes édictées par la République. La mairie, de son côté, accède favorablement à l'expression de ces intérêts particuliers, le statut privilégié des pratiques paternalistes de Michelin au sein de l'action publique clermontoise donnant à voir un gouvernement urbain où l'Etat est finalement moins interventionniste et influent que l'entreprise privée. Dans la répartition du pouvoir sur l'espace, c'est donc Michelin qui possède la plus forte autorité à gouverner la ville, le gouvernement urbain clermontois étant alors à cette époque empreint d'un mécanisme de domination favorable à l'élite économique. C'est l'acteur privé qui entraîne la transformation progressive d'un espace marqué par un ensemble de pratiques économiques, de relations sociales et d'interactions politiques en un territoire. En contrôlant majoritairement les dimensions spatiales, sociales, économiques et politiques de l'espace urbain clermontois, on peut que conclure c'est l'entreprise qui qualifie l'espace, puis construit la ville, et le territoire.