

# 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 3**

# **Partie III. Des années 1990 à nos jours : les évolutions contemporaines d'une construction territoriale centenaire.**

## **Introduction de la Partie III.**

Après avoir vu dans la seconde partie comment s'étaient répercutées les mutations caractéristiques de la période des Trente Glorieuses sur l'emprise spatiale, l'organisation sociale, la fonction économique et la régulation politique du « territoire Michelin », et quels en avaient les impacts pour l'ancrage territorial de la firme à Clermont-Ferrand, il s'agira, au cours de cette troisième et dernière partie, de confronter le devenir des logiques spécifiques du « territoire Michelin » aux transformations urbaines, économiques, sociales et politiques survenues dans les deux dernières décennies. Comment évolue ce territoire face à la dynamique spatiale récente des espaces urbains, à l'abandon définitif du système paternaliste d'encadrement social de la force de travail, à l'avènement d'un système économique global et au retrait de l'Etat comme puissance politique hégémonique du paysage institutionnel local ?

Dans un premier chapitre, nous reviendrons sur la dynamique de l'espace urbain clermontois au cours des vingt dernières années, en nous attachant à montrer si la capitale auvergnate connaît un processus de métropolisation (1.1) ; avant de dresser un parallèle entre cette dynamique urbaine et la structuration de l'« espace Michelin », formé par les emprises foncières des activités industrielles de l'entreprise et par ses propriétés dédiées à l'organisation sociale du « territoire Michelin » : dans un contexte de mutations industrielles, quelle recomposition spatiale des activités économiques observe-t-on à Clermont-Ferrand ? (1.2). On analysera ensuite comment cette organisation sociale spécifique se redéfinit après le déclin du système traditionnel d'encadrement de la main-d'œuvre, et on s'interrogera sur le devenir des cités ouvrières patronales en questionnant l'intégration du « monde Michelin » au

reste de la société locale : la recomposition de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » ouvre-t-elle la voie à une redéfinition des rapports sociaux au sein du « monde Michelin » ? (1.3). Puis nous évoquerons la manière dont cette organisation sociale du « territoire Michelin » s'articule aujourd'hui à l'évolution du cadre urbain clermontois, alors que s'impose progressivement un impératif d'attractivité urbaine Face à la disparition d'une fonction urbaine longtemps dominée par un impératif d'efficacité industrielle, assiste-t-on à Clermont-Ferrand au passage d'une ville de la production à une ville de la consommation ? (1.4). Enfin, il s'agira d'aborder les effets sociaux de la métropolisation clermontoise, en étudiant la distribution spatiale des différentes catégories sociales de la population et en cherchant à déterminer si se manifestent des phénomènes de ségrégation ou de mixité (1.5).

Dans un second chapitre, nous présenterons tout d'abord la structure du bassin d'activités économiques local en mobilisant la théorie de la base économique pour appréhender les évolutions d'un tissu d'activités longtemps marqué par son caractère mono-industriel (2.1). Nous décrirons ensuite la façon dont Michelin structure au cours des vingt dernières années un espace économique mondial, et comment la stratégie industrielle de la multinationale articule différents territoires d'implantation à l'échelle internationale, avant de vérifier si l'émergence du capitalisme cognitif redéfinit l'équilibre entre mobilité spatiale et ancrage territorial des activités économiques (2.2). Puis, nous étudierons la fonction économique du « territoire Michelin » à travers l'analyse du degré d'ancrage territorial des différents rôles dévolus au berceau de la firme (2.3), avant de déterminer si la présence actuelle de la firme à Clermont-Ferrand s'appuie sur la construction de ressources territoriales spécifiques (2.4). Nous appréhenderons également l'évolution de la gouvernance de l'entreprise Michelin, alors que s'affirme l'influence croissante des intérêts financiers dans la conduite des affaires industrielles : existe-t-il une remise en cause de la stabilité de l'exercice d'un pouvoir familial, qui contribue généralement à la stabilité de l'ancrage territorial ? (2.5). Enfin, on s'attachera à décrire l'évolution récente du modèle de relations sociales au sein d'une entreprise caractérisée par l'ambivalence des rapports entre dirigeants et syndicats : l'évolution du climat social dans l'entreprise au cours des deux dernières décennies indique-t-il une rupture territoriale, en mettant fin aux particularismes sociaux clermontois ? (2.6).

Dans un dernier chapitre, nous nous attarderons en premier lieu sur la recomposition du paysage institutionnel local dans un contexte de désengagement de l'Etat et d'affirmation des collectivités, en adoptant l'approche de la gouvernance urbaine, qui implique de rendre compte d'un certain nombre de changements des modalités de mise en œuvre de l'action

publique (3.1). Puis, nous verrons comment la structure de l'agenda des politiques urbaines locales se situe par rapport à la définition contemporaine de la fonction économique et de l'organisation sociale du « territoire Michelin » (3.2), notamment lorsque l'action publique clermontoise est vouée à renforcer l'attractivité territoriale selon une logique entrepreneuriale (3.3). Nous éclairerons ensuite les liens entre la restructuration de l'« espace Michelin » et la mise en œuvre à Clermont-Ferrand d'une politique de renouvellement urbain (3.4), avant d'analyser plus précisément la nature de la régulation politique du « territoire Michelin » lors des deux dernières décennies, en mobilisant notamment les théories anglo-saxonnes du pouvoir urbain (3.5). Enfin, nous illustrerons la spécificité du cas clermontois en le confrontant à deux autres exemples de villes industrielles (3.6).

# **Chapitre 1. La redéfinition de l'emprise spatiale et de l'organisation sociale du « territoire Michelin ».**

## **1.1) Quelle forme urbaine pour la dynamique métropolitaine clermontoise ?**

En 1990, le recensement de la population fait apparaître les difficultés démographiques et le manque d'attractivité de l'Auvergne, qui a perdu plus de 11 000 habitants depuis le recensement de 1982, et dont les mouvements migratoires ont été déficitaires durant l'ensemble de la décennie 1980, phénomène d'autant plus marqué chez les jeunes âgés de 18 à 29 ans. Si on observe par contre une croissance démographique à l'échelle du département du Puy-de-Dôme, cette croissance adopte un rythme de plus en plus faible et révèle ainsi les erreurs faites auparavant en matière de prévisions démographiques, qui escomptaient, certes dans un contexte de croissance urbaine sans précédent, une métropole régionale d'un demi-million d'habitants en 2000. Caractérisée par un phénomène d'étalement depuis le milieu des années 1970, l'évolution de l'espace urbain clermontois serait alors de nature à remettre en cause le modèle centre/périphérie et la polarisation traditionnelle qu'exerce Clermont-Ferrand sur un espace complexe à délimiter spatialement avec précision, mais qui peut aller jusqu'à épouser les contours de la région Auvergne.

Se pose alors la question de la quête du statut métropolitain, toujours appréhendé par les pouvoirs publics selon un seuil démographique critique de 500 000 habitants, et qui est devenu un véritable leitmotiv dans le discours des élus locaux. Ainsi, l'enjeu fondamental n'est pas de déterminer si Clermont-Ferrand est une « *métropole régionale de taille modeste* » (Jamot, 2009, p. 5) ou plus simplement une « métropole moyenne », mais plutôt de voir comment se traduit spatialement, dans la capitale auvergnate, la métropolisation, que l'on préfère considérer comme un processus plutôt que comme un état (Dumont, 2005). Comment se répartit la croissance urbaine dans la métropole clermontoise, alors qu'existe un contexte régional de déprise démographique au cours des vingt dernières années du XX<sup>ème</sup> siècle, et

quelle forme spatiale prend la dynamique métropolitaine clermontoise ? Nous verrons ainsi, en ayant recours à une perspective multiscalaire (aire urbaine, agglomération, commune : fig. 69), quelles sont les zones urbaines qui concentrent le dynamisme démographique au cours des deux dernières décennies, et quelles sont celles qui, au contraire, sont marquées par des pertes de population.

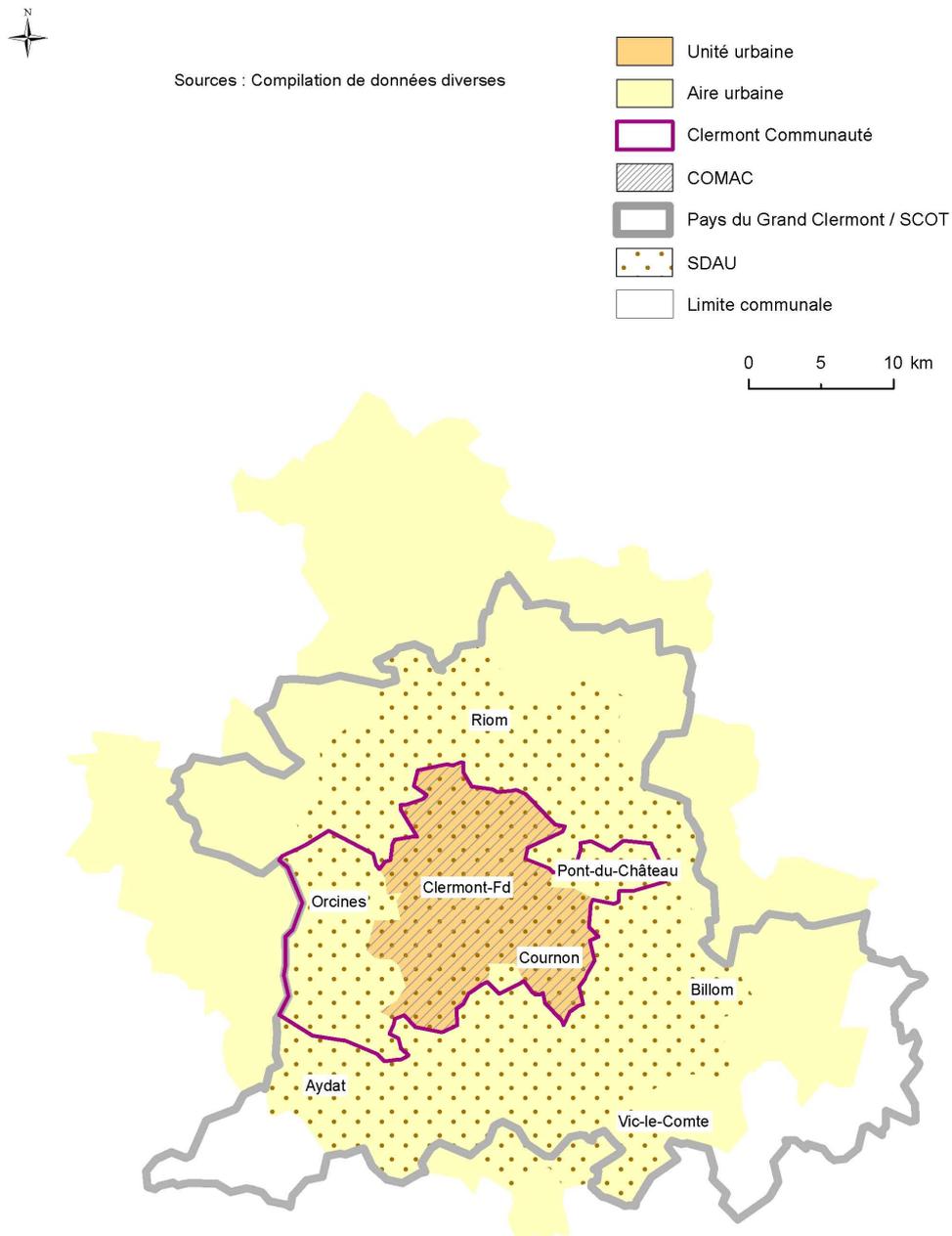


Fig. 69 : Les différents périmètres de gestion de l'espace urbain clermontois (Source : CERAMAC, 2009).

En 1990, le retournement de la conjoncture démographique se lit principalement dans la perte d'attractivité de la ville de Clermont-Ferrand, qui présente pour la première fois depuis la

Libération un solde migratoire très négatif (- 18 000 habitants en huit ans), et perd au total plus de 11 000 habitants. Quant à l'agglomération clermontoise proprement dite, qui regroupe 21 communes, elle perd 2 000 habitants entre 1982 et 1990, constituant ainsi une des rares agglomérations françaises à voir sa population baisser entre les deux recensements. A l'intérieur de l'espace urbain clermontois, les mouvements de population entraînent donc un accroissement démographique des banlieues, au détriment de la ville-centre, signalant que : « *la centralité, clé longtemps incontournable de l'ordonnement spatial des sociétés, a été malmenée par les mutations majeures des espaces contemporains* » (Bourdeau-Lepage et al., 2009, p. 550). Ainsi, on trouve les taux de croissance les plus élevés, compris entre 11 et 19 %<sup>1</sup>, dans des communes de la première couronne périurbaine (Romagnat, Beaumont, Cébazat, Ceyrat), mais également dans des villes plus éloignées (Pérignat-lès-Sarliève, Orcines, Nohanent, Cournon, Pont-du-Château), sans que n'apparaisse donc, dans l'agglomération clermontoise, de zone géographique préférentielle de concentration de la croissance démographique (fig. 70).

La croissance d'une périphérie de plus en plus éloignée confirme ainsi un mouvement d'étalement urbain déjà initié dans les années 1970, au profit de la couronne périurbaine : « *Alors que la ville est traditionnellement définie par la contiguïté de l'habitat, on appelle ici périurbaine une ceinture située en dehors de la ville et prenant la forme d'un espace mixte où se trouvent à la fois des ménages occupant des emplois urbains et des agriculteurs. Le périurbain est donc un espace rural au sens où l'essentiel des sols est attribué à des activités productives agricoles ; mais c'est aussi un espace urbain au sens où la majorité de la population active qui y habite travaille dans une ville, en effectuant des migrations alternantes* » (Cavailhès et al., 2003, p. 6). Le phénomène de dédensification du centre s'accompagne donc d'une extension spatiale de l'urbanisation, principalement issue d'un développement de la maison individuelle qui traduit le choix préférentiel des ménages de « *vivre dans un cadre naturel loin de l'agitation des villes, dans des maisons spacieuses et pourvues de jardins, tout en conservant la source de rémunération qu'est l'emploi en ville* » (Le Jeannic, 1997, p. 24). La poursuite de l'étalement urbain constatée entre 1982 et 1990 expose alors les dysfonctionnements d'une croissance urbaine mal maîtrisée, comme l'indique le diagnostic réalisé en 1995 dans le cadre du nouveau schéma directeur de l'agglomération clermontoise : « *Les communes périurbaines se sont fortement développées en permettant à*

---

<sup>1</sup> Nous n'incluons pas ici les trois villes de l'agglomération qui enregistrent une croissance démographique supérieure à 20 %, car ce sont de très petites communes dont les gains d'habitants cumulés n'atteignent pas les 2 000 unités.

de nombreux ménages d'accéder à la propriété d'un logement individuel. Mais cette évolution n'est pas sans causer certains effets extrêmement négatifs : surendettement des ménages, multiplication des remboursements des prêts impayés, difficultés accrues pour maintenir le parc traditionnel (nombreux logements vacants, inadéquation entre la localisation des équipements publics et celle des lieux d'habitat, allongements des déplacements domicile/travail)<sup>2</sup> ». En vingt ans, l'appréhension par les élus et techniciens locaux de l'aménagement de la croissance urbaine a donc radicalement changé. En effet, à la recherche d'une urbanisation périphérique, certes encadrée, mais inscrite en tant qu'objectif dans le SDAU de 1977, succède aujourd'hui une volonté de plus grande maîtrise du peuplement par un encouragement à la densification démographique des centres urbains déjà constitués.

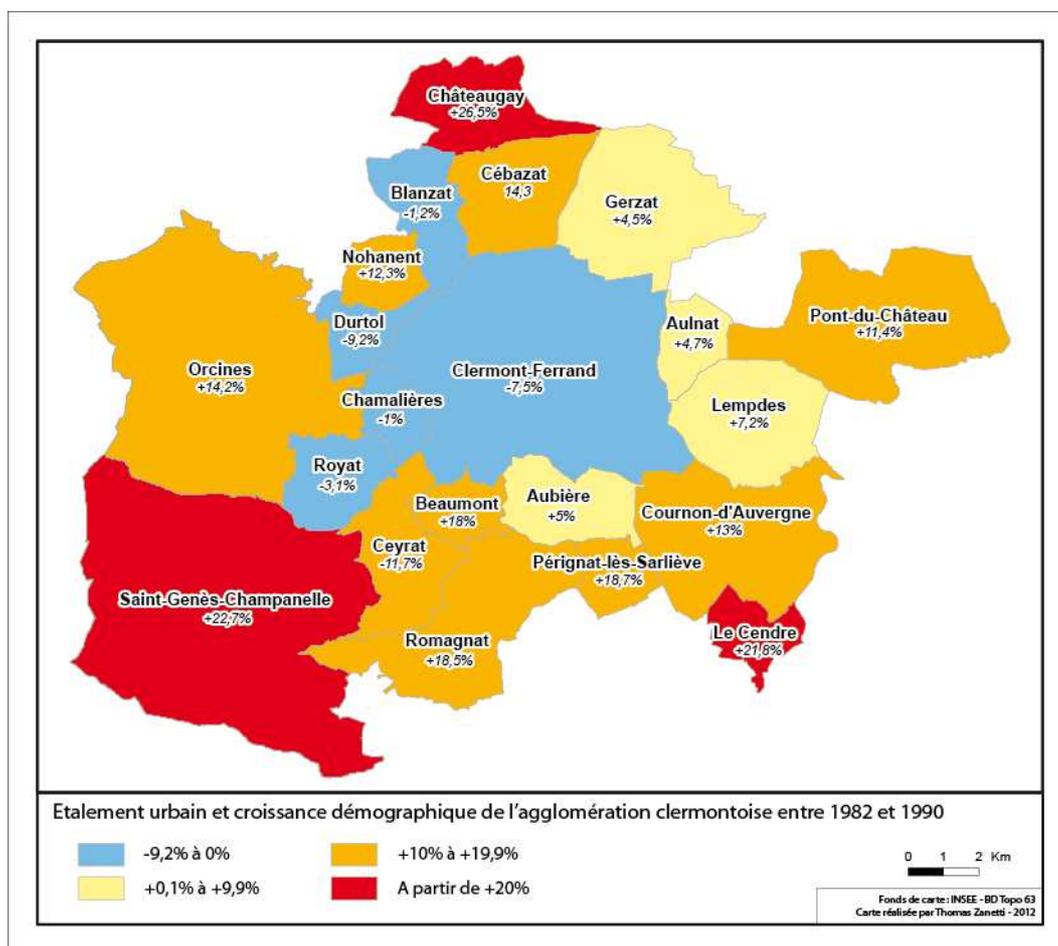


Fig. 70 : Etalement urbain et croissance démographique de l'agglomération clermontoise entre 1982 et 1990 (Source : Zanetti, 2012).

La morphologie du site clermontois a été en partie à l'origine de ce mouvement de dispersion des espaces urbains. L'existence d'une succession de vallées bordées à l'Ouest par la chaîne

<sup>2</sup> Schéma Directeur de l'Agglomération Clermontoise, SIEPAC, 1995.

des Puys a fixé en grande partie les extensions urbaines à l'Est, dans la plaine de la Limagne, pour des raisons fonctionnelles et foncières. Les activités économiques se sont ainsi rapprochées des infrastructures ferroviaires et routières (fig. 71), tandis que l'habitat périurbain s'y est installé, encouragé par les facilités d'accès à l'ensemble du territoire. Cette spécificité a rendu, selon les collectivités, « *obsolète la tentation d'un développement et d'une forme urbaine radioconcentrique*<sup>3</sup> », et a encouragé l'apparition d'un continuum entre la ville et la campagne. La géographie locale a donc favorisé un mouvement d'étalement urbain et l'apparition d'une organisation multipolaire constituée d'un noyau central et de polarités secondaires, selon le modèle d'une ville diffuse, « émergente » ou « à la carte » (Dubois-Taine, Chalas, 1997).

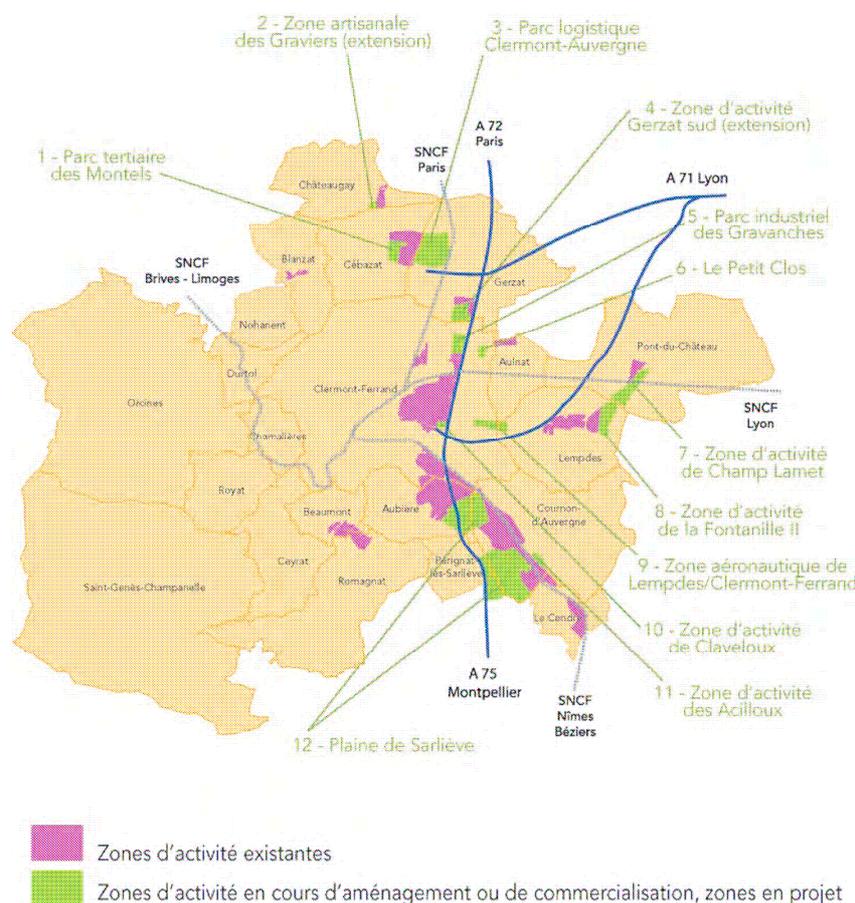


Fig. 71 : L'axe des zones d'activités (Source : Clermont Communauté, 2005).

De 1990 à 1999, la France a continué à s'urbaniser et « *la population des communes périurbaines s'est accrue à un rythme beaucoup plus important que celle des pôles urbains, gagnant près de 3,5 millions d'habitants entre 1990 et 1999* » (Cavailhès et al., op. cit., p. 6).

<sup>3</sup> Grand Clermont : états généraux du 06 Juillet 2002, SIEPAC.

Face à cette opposition marquée entre les dynamiques démographiques des pôles urbains et de leurs périphéries, on voit apparaître à partir de 1999 la notion d'aire urbaine<sup>4</sup> qui cumule continuité résidentielle et continuité économique. La ville de Clermont-Ferrand et son agglomération ne sont plus uniquement perçues comme des zones où la densité de l'habitat et de la population est élevée, mais la métropole est aussi le moteur d'un espace plus vaste qui concentre des populations vivant en relation étroite avec les activités économiques qui y sont localisées. L'aire urbaine est donc une unité géographique qui englobe à la fois des agglomérations urbaines et les espaces environnants qu'elles tendent à polariser.

Le rayonnement, notamment économique, de la métropole clermontoise, définit alors une couronne périurbaine composée de plus de 120 communes périphériques dans lesquelles une part significative des actifs a un emploi dans l'agglomération clermontoise. L'aire urbaine de Clermont-Ferrand, qui se classe au 18<sup>ème</sup> rang français par son nombre total d'habitants (près de 440 000), a enregistré une croissance démographique annuelle de + 0.35 % entre 1990 et 1999, pourtant freinée par les faibles dynamiques démographiques aux échelles du département et de la région. La croissance démographique est alors essentiellement issue de l'extension du périmètre de l'aire urbaine et du rattachement de l'agglomération de Riom à la couronne périurbaine clermontoise.

Au sein de l'agglomération clermontoise se manifeste une croissance démographique différenciée en fonction des espaces, qui fait apparaître une poursuite du mouvement de périurbanisation au cours de la dernière décennie du XX<sup>ème</sup> siècle. Le renforcement du taux de croissance des communes périphériques, synonyme d'une poursuite de l'étalement urbain, présente cependant une distinction géographique et indique un renversement des tendances démographiques caractéristiques des Trente Glorieuses : les communes situées à l'Est de Clermont-Ferrand, comme Aulnat (- 9 %), Cournon (- 2 %), Lempdes (- 2 %) ou Gerzat (- 1 %), commencent à perdre des habitants, tandis que celles de l'Ouest et du Sud en gagnent (Pérignat : + 29 %, Beaumont : + 13 %), ou en regagnent (Royat : + 18 %, Chamalières : + 5 %). Néanmoins le phénomène d'étalement urbain s'atténue entre 1990 et 1999, avec le tassement général de la croissance dans l'espace périurbain, où le taux de l'accroissement de la population est deux à trois fois plus faible que celui de la fin des années 1980 (fig. 72). A partir du début des années 1990 se produit donc une inflexion des comportements résidentiels des ménages, qui, s'ils continuent de traduire une préférence pour l'habitat individuel et le

---

<sup>4</sup> L'aire urbaine est une notion définie par l'INSEE à partir des migrations domicile-travail. C'est un ensemble de communes constitué par un pôle urbain et une couronne périurbaine composée de communes dont au moins 40 % des actifs travaillent dans le pôle urbain. L'aire urbaine met en évidence l'espace quotidiennement polarisé par les emplois disponibles dans la ville-centre.

cadre de vie offert par une localisation périurbaine, indique également un souhait grandissant de se rapprocher de l'agglomération, de ses services et de ses emplois, ralentissant ainsi le phénomène de dilution des principaux ensembles urbains clermontois selon une logique de « retours en ville » (Bidou-Zachariasen, 2003). En effet, la ville de Clermont, qui rassemble plus de la moitié des habitants de l'agglomération, met fin à 25 ans de chute démographique, et gagne près d'un millier d'habitants entre 1990 et 1999 (soit une croissance annuelle moyenne de + 0.1 % par an), dans une région pourtant marquée par la baisse continue de sa population depuis près de deux décennies. La métropole confirme ainsi son regain d'attractivité, grâce à un solde migratoire excédentaire.

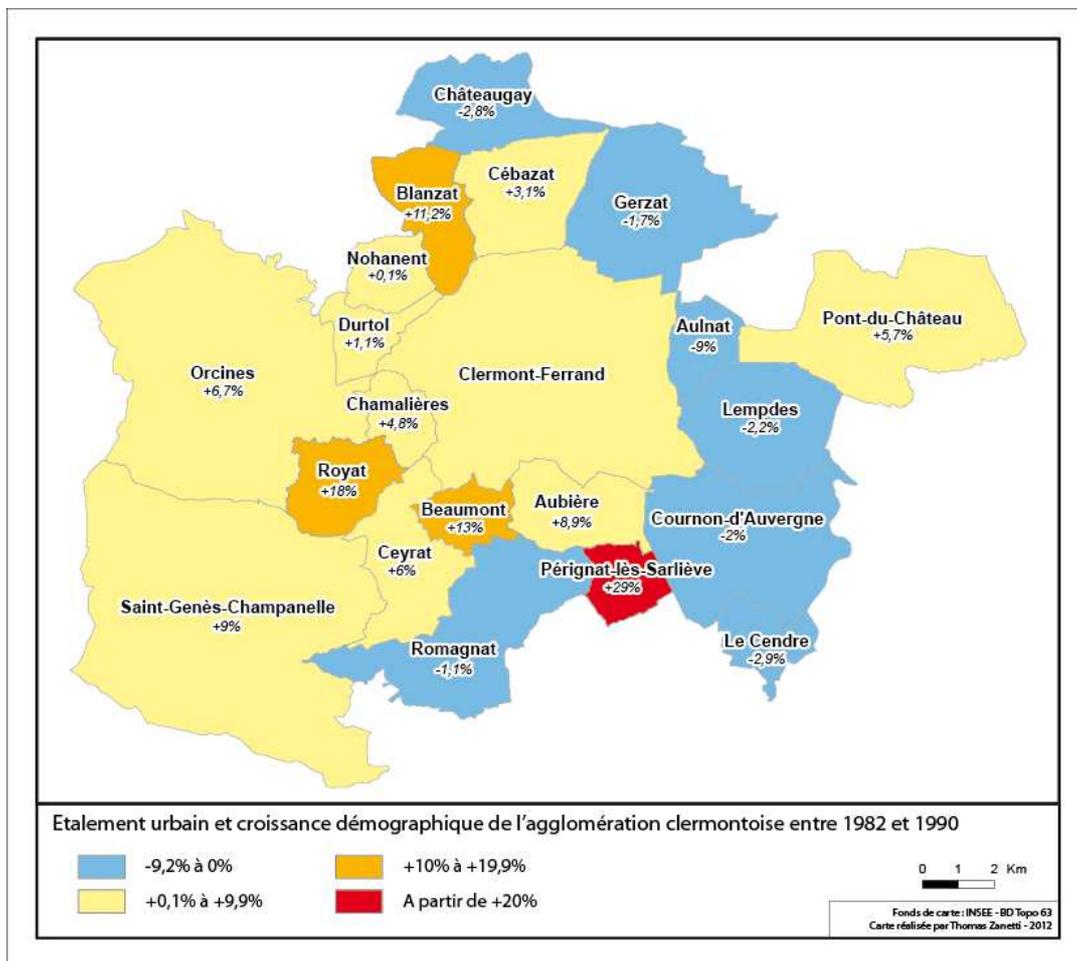


Fig. 72 : Etalement urbain et croissance démographique de l'agglomération clermontoise entre 1990 et 1999 (Source : Zanetti, 2012).

La ville de Clermont-Ferrand a également connu, entre 1990 et 1999, une modification de la répartition spatiale de sa population et une évolution de l'occupation de l'espace communal, qui confirme ce mouvement de « retours en ville » et de reprise démographique de la ville-centre. La capitale auvergnate se repeuple ainsi par son centre, alors que des quartiers plus

récents et périphériques connaissent une baisse importante de leur population, notamment au Nord (fig. 73).

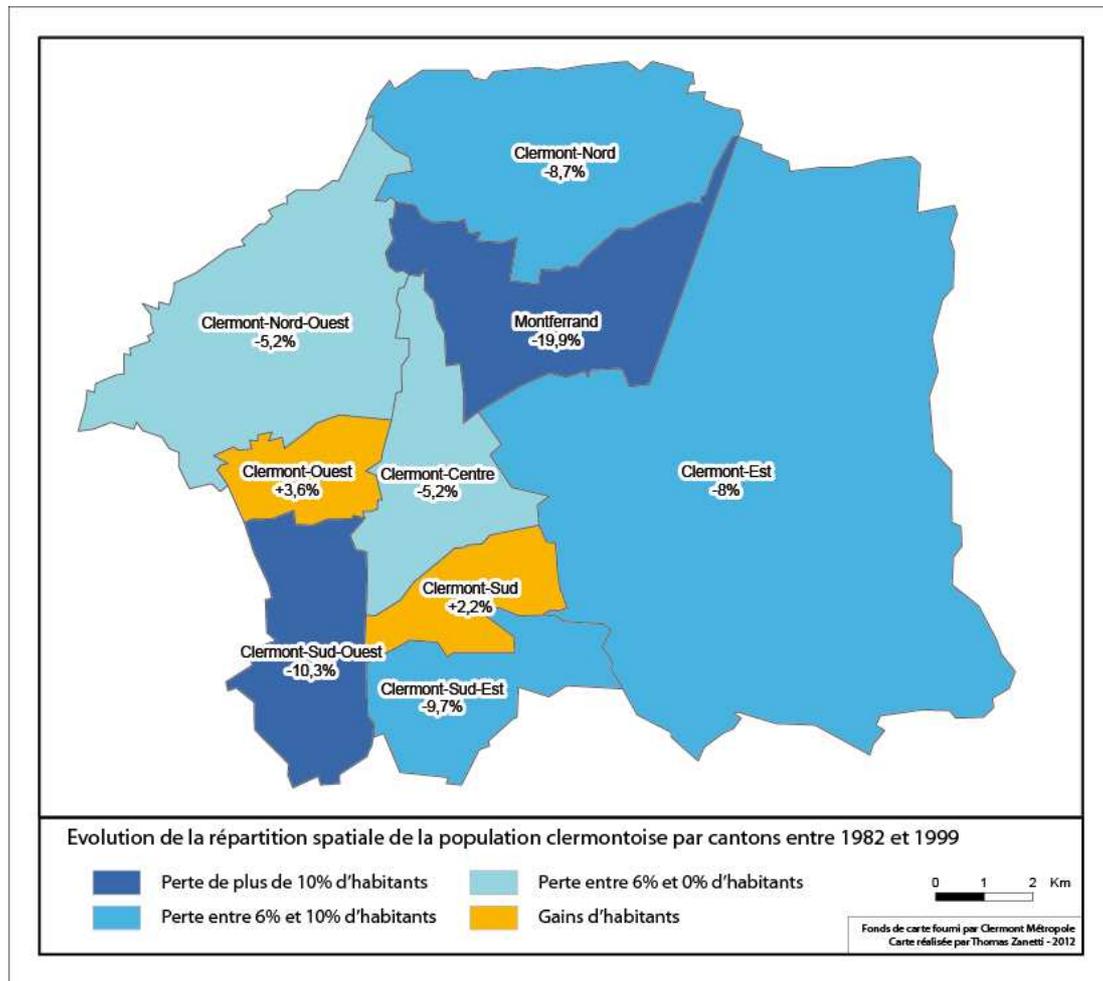


Fig. 73 : Evolution de la répartition spatiale de la population clermontoise par cantons entre 1982 et 1999 (Source : Zanetti, 2012).

Depuis le début des années 2000, la région Auvergne bénéficie d'une attractivité démographique renforcée grâce à un solde migratoire positif, mais les faiblesses structurelles de la démographie, qui s'incarnent dans une faible natalité et un net vieillissement de la population, restent présentes. Ainsi, l'important déficit migratoire chez les 18-29 ans ne se résorbe pas et constitue à ce titre le principal frein à la croissance démographique de la région, qui voit surtout partir ses jeunes actifs<sup>5</sup>.

Ce regain de croissance observé à l'échelle régionale s'amplifie si l'on se place au niveau de l'aire urbaine clermontoise, qui a gagné 17 600 habitants entre 1999 et 2006 (soit une progression annuelle moyenne de + 0.6 %), ce qui la place au sixième rang des 17 aires

<sup>5</sup> INSEE, « La Lettre », n°47, Décembre 2007.

urbaines françaises comprenant 300 000 à 600 000 habitants. L'aire urbaine de Clermont-Ferrand, qui représente près de 20 % de la population régionale, a notamment profité d'un solde migratoire positif, mais toujours contrasté entre les différentes classes d'âges, avec un solde migratoire déficitaire pour les 20-30 ans. La ville de Clermont-Ferrand, centre démographique et économique de cette aire urbaine, a également confirmé son regain d'attractivité, avec une croissance démographique annuelle moyenne s'établissant à + 0.3 % entre 1999 et 2006, soit un rythme deux fois plus élevé qu'entre 1990 et 1999. Cette dynamique démographique résulte d'un excédent naturel qui se renforce et, pour la première fois depuis le début des années 1970, d'un solde migratoire positif, où les arrivées compensent les départs depuis 1999.

Malgré ce mouvement démographique positif de la ville-centre et le ralentissement du développement des périphéries, la croissance urbaine du début du XXI<sup>ème</sup> siècle demeure marquée par l'attractivité supérieure de communes périurbaines relativement éloignées de Clermont-Ferrand. La croissance de l'espace périurbain se fait ainsi en partie aux dépens des villes-centres, mais surtout dorénavant au détriment de leurs banlieues proches : entre 1999 et 2006, Chamalières (- 0.3 %), Cournon (- 0.4 %), Ceyrat (- 0.4 %), Durtol (- 0.5 %) ont perdu des habitants. Ainsi, à l'inverse des décennies précédentes, c'est la ville de Clermont-Ferrand qui soutient la croissance de l'agglomération et à l'exception de Beaumont (+ 0.6 %), Aubière (+ 0.2 %) et Gerzat (+ 1.3 %), trois communes situées le long de l'axe Nord-sud emprunté par les infrastructures autoroutières, l'ensemble des communes limitrophes de Clermont-Ferrand connaissent une stabilité ou une décroissance de leur population<sup>6</sup>. A l'inverse, les communes appartenant à la couronne périurbaine clermontoise plus éloignée de la ville-centre enregistrent une augmentation de leur population (fig. 74) : Durtol (+ 4.5 %), Pont-du-Château (+ 18%), Orcines (+ 6.3 %).

---

<sup>6</sup> Voir une faible progression démographique dans les cas de Gerzat (+ 1.3 %) et Beaumont (+ 2 %).

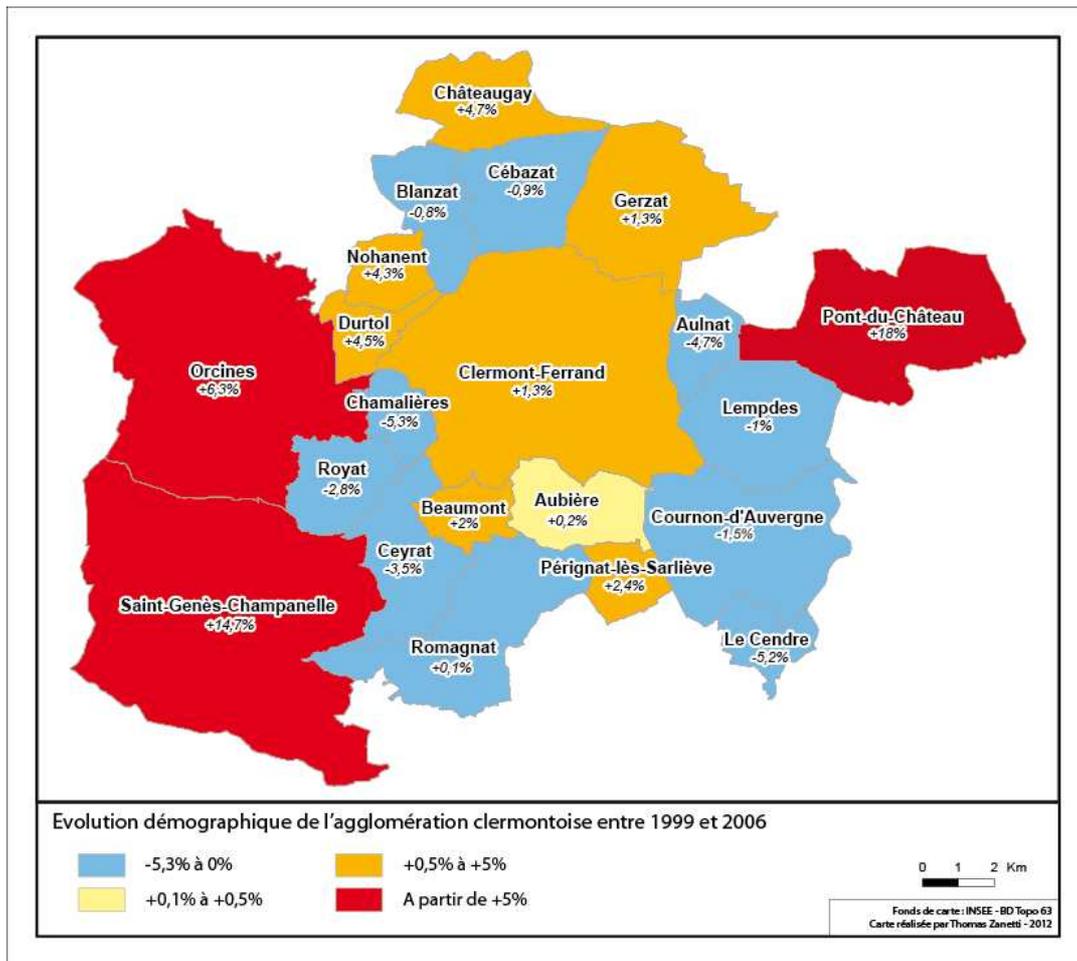


Fig. 74 : Evolution démographique de l'agglomération clermontoise entre 1999 et 2006 (Source : Zanetti, 2012).

Au sein de l'aire urbaine clermontoise, l'occupation de l'espace est donc encore caractérisée par un étalement urbain. Conséquence de la dynamique démographique de la couronne périurbaine, l'extension urbaine s'opère le plus souvent le long d'un axe Nord/sud qui est aussi celui des voies autoroutières. Les élus et techniciens locaux ont alors identifié, dans le cadre du Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) du Grand Clermont, définitivement adopté en 2011, les dysfonctionnements liés à ce mouvement d'étalement urbain : « Deux tiers des nouvelles zones résidentielles sont localisées dans l'espace périurbain qui représente désormais plus de la moitié des espaces à vocation d'habitat. De plus, cette croissance urbaine conduit à une spécialisation résidentielle des communes périurbaines sous forme quasi exclusive d'habitat individuel avec une efficacité foncière faible, un impact paysager fort et un rallongement des déplacements domicile-travail<sup>7</sup> ». Avec une urbanisation qui s'est essentiellement diffusée dans la périphérie depuis les années 1980, sous la forme d'un habitat

<sup>7</sup> SCOT du Grand Clermont, diagnostic synthétique, Septembre 2007.

individuel très consommateur d'espace, la métropole clermontoise se caractérise donc aujourd'hui par une densité plus faible que celle d'autres agglomérations françaises. Si l'on a pu observer depuis le début des années 1990 un léger mouvement de densification résidentielle à la suite d'une forte croissance de la construction neuve à Clermont-Ferrand, celui-ci n'est pas suffisant pour enrayer des phénomènes de périurbanisation et d'étalement urbain qui persistent dans la première décennie du XXI<sup>ème</sup> siècle.

La métropole clermontoise s'est donc développée selon un axe Nord-sud dont le point de gravité s'est progressivement déplacé vers l'Est, au fur et à mesure de la construction des infrastructures autoroutières, mais également selon l'effet de « *politiques non spatiales (politique des revenus, politique industrielle, politique fiscale, ...) [qui] ont des incidences spatiales importantes, et inégales selon les espaces socio-économiques considérés* » (Demazière, 1997, p. 192). Si les voies rapides de communication ont favorisé le développement périurbain en procurant une bonne accessibilité aux communes périphériques et en permettant de gommer l'effet d'éloignement par une croissance des vitesses de déplacement (Ascher, 1998), les politiques nationales en faveur de la construction de logements individuels ont également renforcé le mouvement d'étalement urbain. Ce dernier peut alors conforter la thèse d'un éclatement des villes traditionnelles « *à partir de ce qui en est sans doute la manifestation la plus visible : l'étalement spatial des aires urbaines, l'élargissement des espaces de vie des citoyens, l'accroissement de toutes les mobilités, l'individualisation croissante des modes de vie et des pratiques* » (May, 1998, p. 18), ensemble de phénomènes qui bouleverseraient les structures urbaines existantes jusqu'à signifier un « déclin de la ville » (Oblet, 2005), que certains auteurs remettent en cause en évoquant un nouvel âge d'or des villes (Bidou-Zachariasen, op. cit).

On assisterait alors à une mutation morphologique de la ville contemporaine, qui apparaît comme une transition entre un régime d'urbanisation industriel et un régime d'urbanisation métropolitain (Da Cunha, Both, 2004). En effet, « *les villes du régime industriel représentaient des unités indépendantes en termes d'espace de vie (travail, consommation, résidence). Denses et compactes, elles se caractérisaient par une juxtaposition des fonctions* » (Rérat, 2006, p. 727), tandis que le régime métropolitain est marqué par une spécialisation et un éclatement fonctionnels dont la cohérence d'ensemble est assurée par l'efficacité croissante des mobilités individuelles, selon une logique d'automobilisation des sociétés (Dupuy, 1995). Si la forme spatiale que prend la dynamique métropolitaine clermontoise semble être celle de la « ville éclatée », on note conjointement à Clermont-Ferrand un

mouvement de densification du centre, qui amoindrit la tendance à l'étalement et qui traduit un regain d'attractivité de la ville centre, laissant supposer qu'un retour à une ville compacte est possible<sup>8</sup> : « *Considérée comme étant davantage en adéquation avec les principes de durabilité, cette forme urbaine se caractérise notamment par des densités élevées, un urbanisme de trajets courts, une forte accessibilité, une mixité fonctionnelle, une articulation accrue aux différents réseaux de transports en commun* » (Rérat, op. cit., p. 731). Après avoir encouragé l'extension urbaine et de la développement des périphéries, les pouvoirs publics et les techniciens de l'aménagement prônent d'ailleurs un retour à la ville dense, ambition rendue difficile par les comportements résidentiels individuels mais qui peut profiter des opportunités offertes par les évolutions de l'emprise spatiale du « territoire Michelin ».

---

<sup>8</sup> Ainsi, l'analyse des flux domicile-travail montre qu'en 2007, 74 % des actifs travaillant à Clermont y résident également, cette proportion étant de 46 % pour l'agglomération (Source : Clermont Communauté en chiffres, édition 2007).

## **1.2) La restructuration de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » : une recomposition des usages de l'« espace Michelin » ?**

De manière générale, les villes d'Europe de l'Ouest sont caractérisées depuis plusieurs décennies par une redéfinition du rôle urbain qu'y joue l'industrie, mouvement qui s'accompagne de profondes transformations spatiales (Bourdin, 2005). Si la dynamique urbaine doit beaucoup aux activités économiques et notamment au comportement spatial des entreprises (Demazière, 2000b), le passage d'une société industrielle à une société de hautes technologies et de services entraîne naturellement une forte recomposition spatiale des activités économiques (Oblet, 2005). Cette question des conséquences spatiales de l'évolution du modèle industriel se pose donc avec force à Clermont-Ferrand, où la firme Michelin a considérablement réduit ses effectifs à partir du début des années 1980. Alors que l'industrie consomme aujourd'hui beaucoup moins d'espace, l'emprise spatiale du « territoire Michelin » est-elle marquée par les mutations récentes du modèle d'accumulation économique ? Ces dernières amènent à étudier les évolutions, au cours des vingt dernières années, de l'impact urbain de la firme, à travers l'occupation spatiale de ses sites productifs et de ses cités ouvrières, puis à analyser les logiques qui définissent aujourd'hui les usages de l'« espace Michelin » à Clermont-Ferrand.

### **1.2.1) La contraction de l'« espace Michelin ».**

A partir du milieu des années 1990, Michelin engage une restructuration générale de ses sites clermontois, menée par le service immobilier qui assure la gestion de l'important patrimoine que détient Michelin en France, et dont la ligne directrice est d'ajuster l'empreinte foncière et les actifs immobiliers aux besoins économiques réels de la firme. Or, la Manufacture possède sur la commune de Clermont-Ferrand plusieurs dizaines d'hectares qui, s'ils ne sont pas directement valorisés économiquement, sont désormais considérées comme superflues. Cet objectif de réduire l'emprise spatiale clermontoise de la firme est confirmé par le responsable du service immobilier de Michelin : « *Comment est-ce qu'on réduit la taille de nos sites, parce que à Clermont, on considère qu'on a trop de bâtiments, donc qu'il faut en vendre ou en démolir*<sup>9</sup> ». La nécessité de réduire la surface occupée par l'entreprise répond également à

---

<sup>9</sup> Entretien avec Paul Pénet, responsable Immobilier Clermont de Michelin, 23 Décembre 2009.

une volonté de se recentrer sur son cœur de métier, comme le rappelle le directeur du service foncier de l'entreprise : « *Il ne faut pas oublier une chose, c'est qu'on est des industriels avant tout, on n'est pas aménageurs, ce n'est pas notre boulot*<sup>10</sup> ». En somme, les propriétés foncières qui ne sont pas directement mises au service de la production de pneumatiques sont désormais jugées inutiles. Se définit alors une nouvelle logique de gestion de l'« espace Michelin », qui s'exprime tout d'abord par une diminution de l'emprise foncière de la firme à Clermont-Ferrand.

La contraction de l'« espace Michelin » débute en 2005 avec la vente du site d'Estaing, localisé dans l'« entre-deux villes », qui rassemblait sur quatorze hectares des unités de stockage et qui a compté jusqu'à 2 000 salariés, avant la disparition progressive des activités<sup>11</sup>. L'apparition d'une friche industrielle, même si, nous y reviendrons plus tard, elle n'a été que ponctuelle, a alors inscrit dans l'« espace Michelin » un « *legs post-fordiste qui résulte de la remise en cause des systèmes productifs traditionnels* » (Ambrosino, Andrès, 2008, p. 39). La mutation du système d'accumulation économique induit ainsi une recomposition et une rationalisation de la dimension spatiale des activités industrielles de l'entreprise. Cette dernière avait d'ailleurs auparavant cédé son site de Chappes, créé au début des années 1990 à quinze kilomètres au Nord-est de Clermont-Ferrand, sur lequel existait une activité de développement industriel et de conception de prototypes, rapatriée au début des années 2000 sur les sites de Ladoux et des Gravanches.

Mais le mouvement de retrécissement de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand devrait s'accroître et prendre sa pleine mesure dans les années à venir. En effet, sur le site de Cataroux, dont les 55 hectares apparaissent aujourd'hui comme surdimensionnés pour une entreprise qui a réduit sa base productive de moitié dans les trente dernières années, une réflexion a été engagée sur certaines parties de l'usine qui sont amenées à être vendues afin de rationaliser l'usage de l'espace. La réduction progressive du foncier de Cataroux démarrera ainsi par le secteur dit « des pistes<sup>12</sup> » (fig. 75), qui rassemble dix hectares actuellement à l'état de friches, et dont la cession est d'ores et déjà entamée, tandis que d'autres parties mutables du site, qui sont autant de friches en devenir, seront vendues à moyen terme, signifiant une nouvelle fois la fin d'une industrie fortement consommatrice d'espace.

---

<sup>10</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, responsable Foncier France de Michelin, 30 Novembre 2009.

<sup>11</sup> Lors de la démolition de l'usine, celle-ci n'abritait plus que le service compétition de la firme, qui réunissait encore 500 travailleurs.

<sup>12</sup> Utilisées pour tester l'endurance des pneus depuis les années 1920, les pistes de Cataroux ne sont plus en fonction depuis 2001.

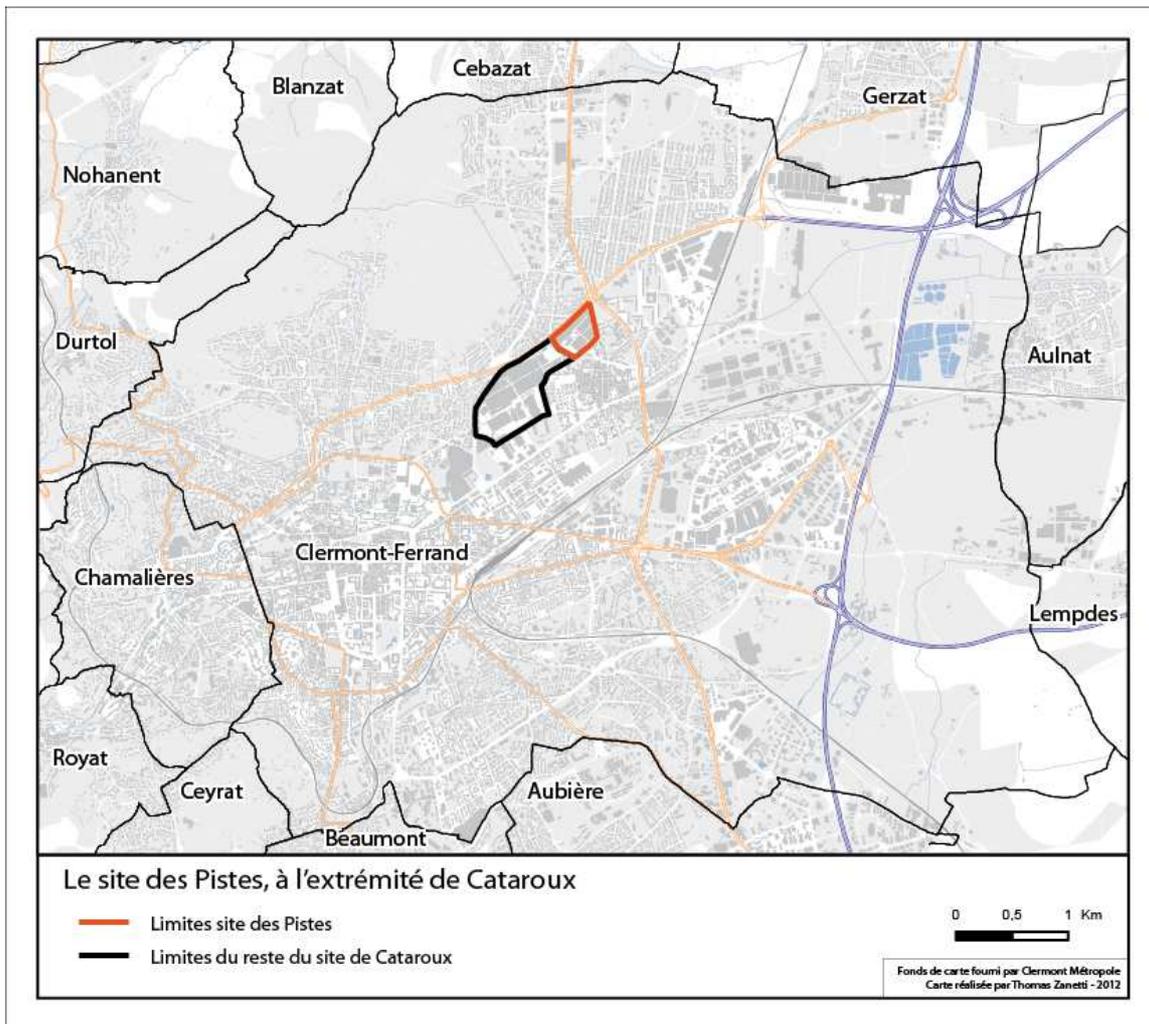


Fig. 75 : Le site des Pistes, à l'extrémité de Cataroux (Source : Zanetti, 2012).

La réduction de l'« espace Michelin » est ensuite liée au déclin, depuis les années 1960, de l'organisation sociale caractéristique du « territoire Michelin », et donc à la diminution de l'empreinte foncière du « monde Michelin ». La firme abandonne en effet progressivement les bâtiments qui ont abrité autrefois ses œuvres sociales ou des équipements destinés aux salariés, et qui représentent un foncier important, qu'ils soient situés à proximité des sites Michelin (restaurant d'entreprise, école, centre d'accueil pour les stagiaires de l'entreprise et ancien « musée » installés en bordure des Carmes) ou disséminés dans la ville (ancienne école Charasse qui a longtemps hébergé l'enseignement technique, clinique médicale, succursales de la SOCAP<sup>13</sup>). Le repli spatial a pris un caractère considérable avec la cession des anciennes cités de la Manufacture, qui représentaient près de 6 000 logements répartis sur une centaine d'hectares, soit près de 12 % du parc de logement de la ville et 8 % de la surface communale

<sup>13</sup> Dont la plus importante, située sur la place du 1<sup>er</sup> Mai à proximité des Carmes, qui représentait un ensemble immobilier de 17 000 mètres carrés sur une surface deux hectares.

en 1982 (Quincy-Lefebvre, 2005), dans des quartiers généralement proches du centre. En effet, si la mise en vente des cités patronales commence dès le milieu des années 1980, le processus de cession s'est étalé durant la totalité de la décennie suivante. Ce délaissement par Michelin de son parc d'habitat, sur lequel nous reviendrons plus tard pour en mesurer les effets sur l'organisation sociale du « territoire Michelin », concentré de part et d'autre de l'avenue de la République, a traduit dans l'« entre-deux villes » clermontois le déclin d'un modèle d'habitat lié à une industrie de main-d'œuvre.

### 1.2.2) L'apparition d'une nouvelle logique de fonctionnement de l'« espace Michelin ».

La redéfinition de la stratégie spatiale de l'entreprise à Clermont-Ferrand, s'apprécie ensuite sur le plan qualitatif, qui s'incarne dans la transformation physique de l'environnement de travail. Celle-ci débute en 1996 par la rénovation du site des Carmes, où est hébergé le siège social de Michelin et où sont rassemblés tous les services les plus importants. Le site de quatorze hectares avait en effet évolué de façon désordonnée, l'espace disponible s'étant totalement rempli au fur et à mesure des adjonctions successives d'ateliers ou de bureaux. Pour la direction, l'absence de plan directeur avait alors entraîné une mauvaise organisation des lieux de travail. Les activités de bureau ont donc été regroupées dans la partie intérieure du berceau de la firme, où les surfaces disponibles apparaissaient surdimensionnées pour les seules fonctions tertiaires désormais présentes sur le site. Afin d'adapter le bâti à la fonction de siège social, une dizaine d'anciens bâtiments ont été rasés (fig. 76) pour dégager de l'espace sur le site et permettre la construction d'un nouvel ensemble dédié à la formation et à la communication.



Fig. 76 : La destruction du « Hilton » (Source : *La Montagne*, 02/08/2011).

Puis, dans l'objectif de faciliter les circulations internes, une partie des surfaces libérées ont été aménagées pour créer un espace vert<sup>14</sup> et permettre l'installation de parkings pour le personnel. L'enjeu principal était, selon la direction de l'entreprise, de créer un environnement de travail « efficace et moderne » pour favoriser le confort et la concentration des salariés, tout en signifiant dans l'espace une volonté de s'ouvrir vers l'extérieur et de conférer au siège une image de prestige, plus conforme à celle d'une entreprise internationale et plus représentative de son avance technologique. La rhétorique de la modernité influence ainsi la restructuration de l'« espace Michelin », et doit s'incarner dans la transformation physique des bâtiments, comme le souligne le directeur des sites Michelin à Clermont-Ferrand : « *Sans signe ostentatoire, il s'agit de donner une image de modernité à ce lieu où sont pilotées les stratégies mondiales du groupe Michelin*<sup>15</sup> ». C'est dans cette optique que les façades du site des Carmes ont été retraitées et qu'a été édifié le nouveau bâtiment administratif de 7 000 mètres carrés, le « Forum », abritant une serre tropicale et contrastant par sa modernité avec l'apparence autrefois véhiculée par les vieux murs d'une enceinte industrielle construite à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Au total, le projet de rénovation, défini par un

<sup>14</sup> La composante paysagère du site a également été valorisée à travers l'ouverture à ciel ouvert de la Tiretaine, rivière confinée à l'intérieur des Carmes.

<sup>15</sup> *La Montagne*, 25/01/2011.

cabinet d'architecture clermontois, aura requis un chantier considérable (17 000 mètres carrés rénovés et 17 000 autres construits) et un investissement financier de l'ordre de 36 millions d'euros<sup>16</sup>. L'ampleur de cette opération aux Carmes traduit alors bien dans l'environnement urbain la conversion du modèle économique adopté par le fabricant de pneumatiques, et le déclin d'une croissance fondée sur l'efficacité de la production industrielle qui se manifestait dans l'obsolescence matérielle des anciens ateliers. L'attention portée à la qualité des lieux de travail, qu'elle soit paysagère ou organisationnelle, et au « bien-être » des salariés indique ainsi l'intégration de nouveaux concepts productifs à la stratégie urbaine de Michelin, et l'assimilation de nouvelles conceptions urbaines et architecturales à la stratégie productive (fig. 77). Ainsi, une fois sa restauration achevée, le site des Carmes doit mieux symboliser, selon l'ambition de la direction de la firme, le « Michelin du XXI<sup>ème</sup> siècle ».



Fig. 77 : Le siège social de Michelin sur le site des Carmes, après sa rénovation (Source : Zanetti, 2012).

Depuis le début de l'année 2011, la rénovation des Carmes continue, car pour l'entreprise, il n'est plus possible de « *garder un site industriel en centre-ville*<sup>17</sup> ». La modération du caractère industriel du site, notamment après la destruction à la fin de l'année 2011 de la dernière cheminée en briques rouges qui témoignait du passé productif des Carmes (fig. 78), doit permettre selon la direction de la firme une meilleure intégration et visibilité du siège

<sup>16</sup> *La Montagne*, 23/01/2003.

<sup>17</sup> Les propos sont de G. Duhesme, responsable des sites de Michelin à Clermont-Ferrand (Source : *La Montagne*, 25/01/2011).

social dans la ville, ainsi qu'une amélioration de son efficacité. Un débat est d'ailleurs survenu au sein de l'entreprise sur la conservation ou la démolition de cette cheminée, entre les partisans du maintien de l'édifice et ceux qui prônaient l'effacement des traces industrielles, comme le rappelle le directeur du service immobilier de l'entreprise : « *Il y a des gens, au sein des Carmes, qui sont résolument partisans de la démolir, en disant que justement c'est une référence trop passéiste et trop industrielle, et que si on prend le parti de dire que les Carmes sont le siège d'une firme multinationale, que vient faire une cheminée dans le siège d'une multinationale. Dans un autre camp, dont je fais partie, il y a une réflexion qui consiste à dire que ça fait partie de notre patrimoine, qu'on disait l'usine, que c'est un vestige industriel symbolique qui est beau*<sup>18</sup> ». Le dénouement de ce débat, tranché par le patron de l'entreprise, a donc conduit à la destruction de la cheminée, et l'inscription dans le paysage du renouvellement de l'identité du site autour de sa fonction unique de siège social.



Fig. 78 : Les anciennes cheminées des Carmes, détruites en 2011 (Source : *La Montagne*, 25/01/2011).

De la même manière que le système paternaliste prêtait à un certain cadre urbain d'existence un pouvoir de moralisation de la classe ouvrière, l'entreprise adopte donc aujourd'hui une nouvelle conception du cadre de travail, mais toujours selon la finalité de constituer un environnement propice à la productivité de sa main-d'œuvre. A l'encadrement paternaliste succède une mise en œuvre des principes du néo-management, qui a pour objectif de gérer les talents et de renforcer leur engagement dans le cadre du projet économique de l'entreprise.

<sup>18</sup> Entretien avec Paul Pénet, 23/12/2009.

La rénovation des Carmes, si elle a donné lieu à une recomposition de l'« espace Michelin », n'a pas pour autant réduit son empreinte foncière, les limites du site ne connaissant aucune modification. Hormis celui d'Estaing, les sites ne sont donc pas fermés, mais connaissent des mutations qui indiquent un renouvellement de la logique de gestion de l'emprise spatiale du « territoire Michelin », elle-même directement liée aux fonctions économiques attribuées aux sites clermontois. Sur le site de Cataroux, pourtant amené à connaître une diminution de son empreinte foncière, Michelin a décidé de conserver des ateliers de fabrication, et a mené des opérations de restructuration avec l'installation en 2008 du service compétition, du musée de la Manufacture et de son « école du pneu » dans un nouveau bâtiment de 2 000 mètres carrés. Excepté le secteur des pistes, Cataroux n'est donc pas un site en voie de déshérence. Aux Gravanches, si un bâtiment a été vendu à une autre société, le déplacement de la dernière unité de production clermontoise du groupe, qui est aussi la plus moderne et la plus performante, n'est pas envisagé, l'équipement technologique correspondant aux exigences du modèle productif actuel. Par contre, les considérables réserves foncières situées dans la ZI des Gravanches, à proximité des axes autoroutiers, initialement faites en vue d'éventuelles extensions industrielles dans un contexte de croissance fordiste, et qui totalisent près de quarante hectares, sont en voie d'être cédées.

A Ladoux, qui constitue la vitrine de la recherche, un projet de modernisation du site, nommé « Urbalad » (fig. 79), a été lancé en 2007<sup>19</sup>. Ce projet prévoit, jusqu'en 2017, la démolition de plusieurs bâtiments et la création d'un nouvel ensemble regroupant 1 600 personnes, dont un certain nombre d'équipes transférées depuis les sites de Chappes et de Cataroux. Pour un investissement total de l'ordre de 100 millions d'euros, trois fois supérieur à celui consenti pour les Carmes, et sur une superficie de 67 000 mètres carrés, ce bâtiment nommé « Campus RDI », situé au cœur du site, sera le plus grand d'Auvergne. Il doit garantir aux salariés de l'entreprise des conditions de travail optimales et un cadre de vie agréable par l'adoption des normes de haute qualité environnementale, dans le but d'améliorer l'efficacité des laboratoires de recherche-développement de Michelin. De la même manière que pour la fonction de commandement attribuée au siège social des Carmes, l'importance de l'investissement destiné à la réhabilitation du site qui accueille les activités de recherche et de développement de la firme, devenues les bases essentielles de la croissance économique mondiale du groupe, correspond à un renforcement de la fonctionnalité offerte par l'environnement de travail d'un personnel majoritairement composé d'ingénieurs et de cadres.

---

<sup>19</sup> Compte-rendu de la réunion du CE Michelin, 26/02/2007.

Là encore, la restructuration du site de Ladoux cherche à faire correspondre l'enveloppe physique de l'« espace Michelin » avec les fonctions contemporaines fondamentales de la croissance économique, c'est-à-dire la recherche et l'innovation technologique, et à signifier dans le paysage urbain le passage d'une firme industrielle à celui d'une entreprise moderne et innovante. Les mutations récentes de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand, qui combine une diminution quantitative et une amélioration qualitative sont donc bien toujours déterminées par des exigences productives.



Fig. 79 : Le projet « Urbalad » sur le site Michelin de Ladoux, à proximité de Clermont-Ferrand (Source : *Info Magazine*, 07/02/2011).

Au-delà des seuls sites productifs, la firme a toutefois gardé la propriété de certains de ses équipements collectifs, considérés comme les plus prestigieux et intégrés à une politique de valorisation de ses actifs immobiliers au service de la mise en scène de l'image moderne de la Manufacture. C'est par exemple le cas du parc des sports Marcel Michelin, situé au cœur de l'« entre-deux villes » clermontois, qui a connu d'importants travaux de rénovation et notamment la construction d'une nouvelle tribune à partir de la fin des années 1990, dans le but de disposer d'une arène sportive moderne, plus ouverte sur son environnement urbain suite à la création d'une esplanade donnant sur l'avenue de la République. La gestion des derniers équipements patronaux du « monde Michelin » est donc soumise à la même logique que celle qui dicte la restructuration des implantations productives, les emprises foncières

conservées par la firme devant être mises au service d'un renouvellement qualitatif de l'« espace Michelin ».

Au cours des deux dernières décennies, celui-ci est donc adapté aux nouvelles formes urbaines du capitalisme international, alors que pour les entreprises, « *les normes et les cultures managériales, les structures de marché et les formes de concurrence influencent leur comportement dans l'espace* » (Demazière, op. cit., p. 58). L'optimisation du foncier, qui s'exprime à travers une politique résolue de diminution de la présence spatiale de la firme face à un éparpillement des sites clermontois hérité de la période fordiste, a pour objectif de rassembler les équipes de la Manufacture sur des sites pérennes et rendus plus fonctionnels, dans l'optique d'améliorer la productivité. Il existe ainsi, comme le précise le responsable du service immobilier de la Manufacture, une véritable stratégie contemporaine de structuration spatiale du « territoire Michelin » qui combine la cession de certains sites et la rénovation de ceux qui doivent définir un « espace Michelin » moderne, en lien avec les objectifs économiques propres à une multinationale : « *Donc, va rester à terme les Carmes, Ladoux, une partie de Cataroux qu'on conservera à l'évidence, La Combaude. Et aujourd'hui, il y a le magasin de Chantemerle qui demeure encore. Au Brézet se trouve le service commercial France, on aimerait bien le ramener mais aujourd'hui, on a calculé que cela nous coûterait plus cher que la vente des bâtiments*<sup>20</sup> ». L'essentiel du retrait spatial de Michelin à Clermont-Ferrand a donc d'ores et déjà été entériné, mais il existe donc actuellement une réflexion sur la poursuite de cette rationalisation de l'« espace Michelin », l'entreprise conservant une emprise spatiale considérable dans la ville.

En effet, si le mouvement de retrait spatial engagé depuis le début des années 1990 peut laisser penser que Michelin l'ancien « *aménageur est devenu déménageur*<sup>21</sup> » (Mazataud, 2003), la Manufacture reste aujourd'hui le premier propriétaire foncier de la ville, et selon Meneau (2001), la firme occupait encore en 2000 entre en 6.5 et 8.5 % de la superficie de la ville, ce qui correspond à une surface comprise entre 275 et 350 hectares<sup>22</sup>. Ce chiffre a aujourd'hui diminué après les ventes du site d'Estaing (quatorze hectares) et de plusieurs parties de celui des Gravanches (jusqu'à quarante hectares), et les cessions prévues devraient encore amoindrir l'étendue de l'« espace Michelin » (fig. 80).

---

<sup>20</sup> Entretien avec Paul Pénet, op. cit.

<sup>21</sup> *La Montagne*, 31/03/2003.

<sup>22</sup> J. Meneau (op. cit.) évalue à 275 hectares l'étendue de l'« espace Michelin », mais il retient le chiffre de 3 200 hectares pour la superficie totale de la commune clermontoise, alors que celle-ci est de 4 270 hectares.

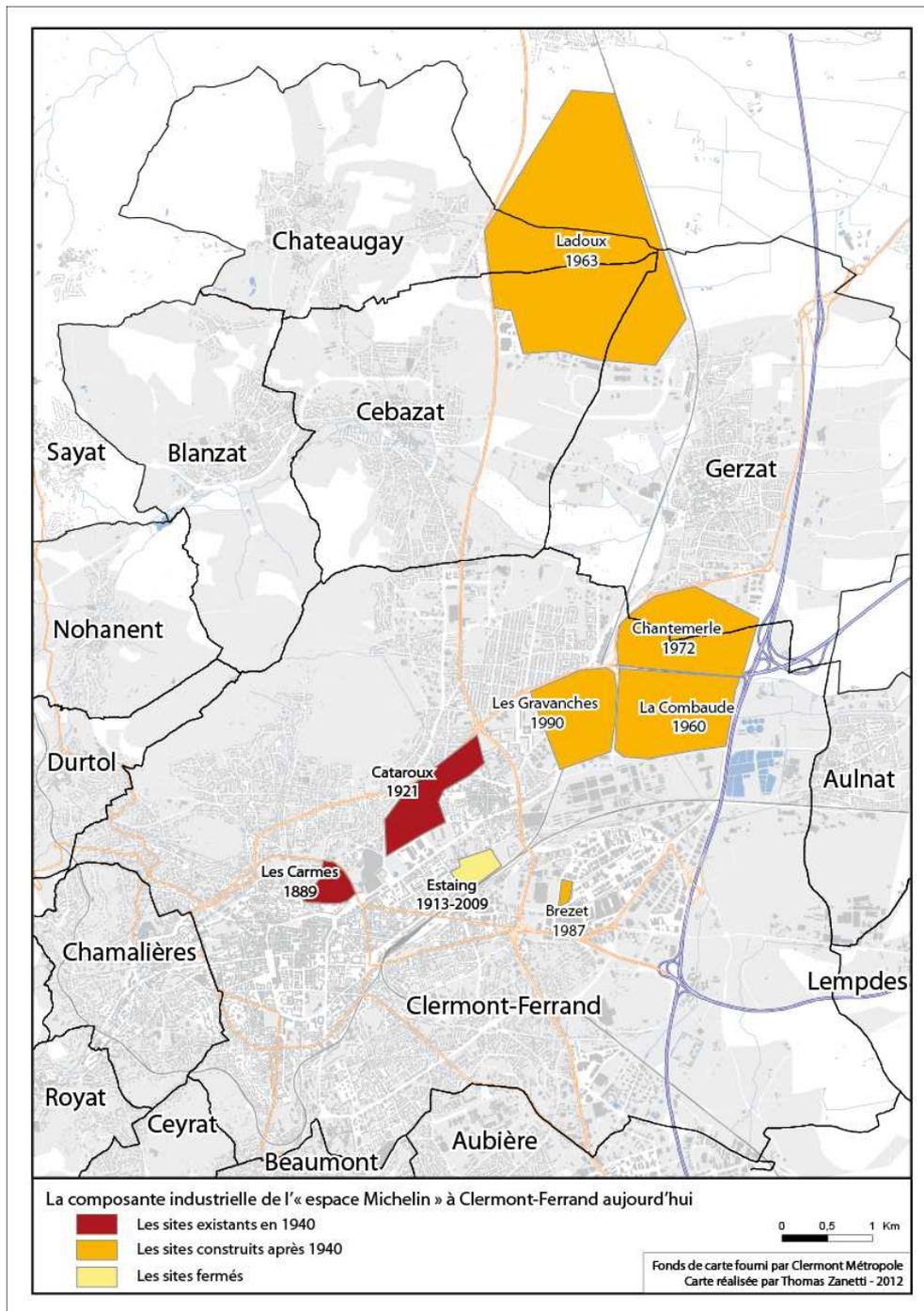


Fig. 80 : La composante industrielle de l'« espace Michelin » aujourd'hui (Source : Zanetti, 2012).

Les effets spatiaux de la modernisation productive et de l'évolution du modèle économique se lisent donc à travers deux tendances : une réduction du nombre de sites clermontois de la firme qui implique un affaiblissement de l'emprise spatiale de Michelin ; une réorganisation interne des sites conservés selon diverses spécialisations fonctionnelles (administration, recherche-développement, production de pointe ...) et un impératif général d'image. Se pose

enfin la question de l'impact de ces mutations de l'« espace Michelin » sur l'organisation sociale de la ville. Alors que le secteur le plus concerné par le désengagement spatial de la firme est celui de l'« entre-deux villes », où se trouvait l'usine d'Estaing, une majorité des cités ouvrières et un certain nombre d'équipements collectifs (écoles, SOCAP), la contraction de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » ouvre la voie à une redéfinition des rapports sociaux au sein du « monde Michelin ».

### **1.3) Le prolongement et le renouvellement de l'organisation sociale du « territoire Michelin ».**

L'espace étant à la fois un support et un générateur de rapports sociaux, la contraction de l'« espace Michelin » interroge la pérennité de morphologies sociales particulières définissant l'organisation sociale du « territoire Michelin », héritées d'une forme urbaine à dominante usinière, et l'évolution de l'espace social clermontois, en tant qu'imbrication des lieux et des rapports sociaux (Di Méo, 2001). Le devenir de ce « monde Michelin », autrefois fortement structuré autour des rythmes productifs de l'usine et des œuvres sociales mises en place par la Manufacture, au cours des deux dernières décennies, renvoie à la capacité déclinante des grandes organisations collectives, comme peut l'être une entreprise de la taille de Michelin, à « réguler le comportement des individus, à leur imposer des règles, à les mobiliser dans le cadre de fonctionnements hiérarchiques », et à leur fournir « un cadre pour les relations sociales, des représentations, des valeurs, des normes » (Le Galès, 2003, p. 198-199). Le déclin du paternalisme de la firme induit-il ainsi une banalisation de la situation socio-spatiale de ses salariés dans la ville, ainsi qu'une déterritorialisation de l'organisation sociale propre au « territoire Michelin » ? Il s'agit tout d'abord de présenter les limites spatiales du « monde Michelin », à travers les lieux de résidence des salariés<sup>23</sup>, puis de questionner le devenir des cités ouvrières de l'entreprise après la fin de l'ère du logement patronal. Enfin, nous verrons en quoi le système paternaliste d'organisation sociale du « territoire Michelin » est à la fois prolongé par un ensemble d'initiatives de la société locale, et renouvelé par la firme selon de nouvelles logiques d'encadrement de la force de travail.

#### **1.3.1) La réalité démographique et la répartition spatiale du « monde Michelin » de nos jours.**

Le « monde Michelin » correspond tout d'abord aux lieux de résidence de la population liée à l'entreprise à des degrés divers (salariés, conjoints, enfants, retraités), car en plus de l'organisation sociale définie par le patron, l'autonomie et l'entre-soi caractéristiques du « monde Michelin » trouvait son origine dans la concentration spatiale des lieux de résidence

---

<sup>23</sup> N'ayant pu avoir accès aux fichiers des élections prud'homales de 2008, nous nous appuyons pour cela sur diverses études, dont celle de Meneau (op. cit.).

des travailleurs, notamment ceux de la classe ouvrière. Sur ce plan, le « monde Michelin » détient encore aujourd'hui un réel poids démographique, puisqu'avec 45 000 personnes, il représentait en 1999 7.5 % de la population du Puy-de-Dôme, selon l'estimation de J. Meneau (2001). Pour la seule commune de Clermont-Ferrand, ce dernier évalue le poids démographique du « monde Michelin » à près de 13 000 personnes, dont 9 000 actifs et retraités de l'entreprise, soit environ 9 % de la population clermontoise en 1999.

Néanmoins, suite à l'abandon du caractère patronal des logements de l'entreprise, et dans le cadre du mouvement général d'étalement urbain qui caractérise l'agglomération clermontoise depuis plusieurs décennies, on a pu observer une périurbanisation progressive des salariés de la Manufacture, qui fait apparaître une relative déconnexion spatiale entre le « monde Michelin » et les limites géographiques de la commune de Clermont-Ferrand. Ainsi, les résultats de l'enquête domicile/travail<sup>24</sup> réalisée en 2007 sur le site de Ladoux montrent que les quelques 1 300 personnes enquêtées résident dans 138 communes différentes<sup>25</sup>. Au-delà de la seule commune de Clermont-Ferrand, il existe une forte concentration géographique du personnel Michelin dans les limites du département du Puy-de-Dôme, qui est le lieu de résidence de près de 99 % des salariés de l'entreprise (Meneau, op. cit.). Au sein de ce périmètre départemental, on observe une forte dispersion du personnel, seules quelques zones rurales n'accueillant aucun « Michelin », essentiellement du fait de leur manque d'accessibilité.

Mais malgré ce phénomène global de dilution spatiale, deux communes, Clermont-Ferrand et Riom, continuent de polariser de manière assez nette le « monde Michelin ». Ainsi, Clermont-Ferrand continue d'accueillir près d'un tiers des salariés de la Manufacture<sup>26</sup>, et on peut d'ailleurs étendre à l'ensemble de l'agglomération clermontoise, soit la zone la plus proche du lieu de travail, ce regroupement résidentiel de la population employée par l'entreprise. La répartition des salariés de la firme dans l'agglomération signale la stabilité d'une différenciation résidentielle selon un axe Nord-est/Sud-ouest, apparue dans l'après-guerre et faisant perdurer les caractéristiques géographiques du « monde Michelin ». En effet, les communes situées au Nord et à l'Est de Clermont-Ferrand comptent une proportion de « Michelin » dans leur population totale plus forte que les villes de l'Ouest et du Sud, et ce malgré les changements d'une structure professionnelle qui se divise en fonction des lieux de

---

<sup>24</sup> Délibération du Comité d'Entreprise de Michelin Clermont-Ferrand, 30/01/2007.

<sup>25</sup> L'utilisation massive de la voiture (87 %) peut également indiquer que certaines communes de résidence des salariés sont éloignées de leur lieu de travail.

<sup>26</sup> Soit près de 4 000 personnes qui représentent 3 % de la population communale totale.

résidence privilégiés par les différentes catégories de main-d'œuvre : cadres dans le Sud et l'Ouest de l'agglomération, ouvriers et employés dans le Nord et l'Est. Ainsi, dans des villes comme Blanzat, Chateaugay, Cébazat, Ennezat, Gerzat, Mozac ou Saint-Beauzire, toutes situées dans la banlieue Nord de Clermont, les salariés de la Manufacture représentent entre 5 et 7 % de la population communale au début des années 2000. Ce pourcentage diminue dans la couronne périurbaine de l'Est, mais de façon encore plus significative dans l'Ouest et le Sud clermontois, où des communes comme Chamalières, Ceyrat, Beaumont, Aubière, Cournon, Pérignat ou Romagnat ne comptent alors que de 1.5 à 3 % de « Michelin » parmi leurs administrés. Si l'on sépare maintenant le « monde Michelin » en isolant les membres de l'encadrement d'un côté et ceux du collège industrie de l'autre, on s'aperçoit que les cadres de l'entreprise continuent de privilégier les communes bourgeoises de l'Ouest et du Sud clermontois : ainsi, entre 35 et 50 % des « Michelin » qui résident à Chamalières, Ceyrat et Royat sont des cadres, tandis que ce pourcentage n'est compris qu'entre 10 et 20 % pour les communes de Clermont-Ferrand, Blanzat, Cébazat, Ennezat ou Chateaugay, cette proportion tombant même à 5 % à Gerzat (Meneau, op. cit.).

L'empreinte spatiale d'un enracinement du « monde Michelin » à Clermont-Ferrand se lit également à travers la présence des retraités de l'entreprise dans la commune : à la fin des années 1990, sur la totalité des 19 000 retraités que comptent la firme, ils sont 4 700 à vivre à Clermont-Ferrand et 2 600 dans sa proche banlieue, ce qui représente près de 40 % de cette population. Leur répartition géographique se rapproche alors de celle des salariés. Dans le reste du département (60 % des retraités de Michelin résident dans le Puy-de-Dôme<sup>27</sup>) il existe une plus grande diffusion spatiale des « anciens de la Maison » que celle qui caractérise la population active, avec notamment une présence plus affirmée dans le Sud-ouest et le Sud-est du département. Au final, si les équilibres géographiques du « monde Michelin » présentent, au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, les mêmes tendances générales que celles observées dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, on note, conformément au mouvement général de périurbanisation résidentielle qu'a progressivement connue la population de l'aire urbaine clermontoise, un éclatement géographique relatif de la présence des salariés de l'entreprise, autrefois plus concentrés dans la seule capitale auvergnate. Ce phénomène peut notamment s'expliquer par l'abandon des cités ouvrières, qui constituaient le cœur résidentiel de ce « monde Michelin », et par l'arrivée de nouveaux travailleurs disposant d'un choix plus large

---

<sup>27</sup> *Michelin Magazine*, « Le Journal des Anciens », 03/01/1995.

en matière d'habitat, hors du système de contrainte/avantage induit par l'accès à un logement patronal.

### 1.3.2) L'ouverture de l'enclave patronale : l'intégration des cités Michelin au tissu socio-spatial de la ville.

Au sein du déclin généralisé du système paternaliste d'encadrement de la force de travail, qui traduit un recentrage sur la seule activité productrice, le cas de l'abandon par l'entreprise de ses cités ouvrières est à l'essentiel, car il pose la question de l'adaptation d'un « *mode d'organisation de l'espace urbain, reflet de rapports sociaux et de politique de domination, hors du contexte qu'il l'a créé* » (Duchêne, Langumier, Morel-Journal, 2010a, p. 10). Face au déclin de l'organisation patronale du rapport social à l'espace et à la disparition d'une symbolique de la domination inscrite dans le paysage urbain, il s'agit de mesurer les évolutions des modes d'appropriation sociale de l'espace dans ces enclaves urbaines édifiées par le patronat à des fins d'efficacité industrielle, pierres angulaires de l'organisation sociale typique du « territoire Michelin ». Comment se traduit dans l'espace, selon un rapport dialectique entre transformations spatiales et sociales, l'affaiblissement d'un lien social défini par l'usine, et la dissociation entre le lieu de travail et le lieu de résidence des ouvriers ? Comment ont évolué les cités ouvrières de l'entreprise, en tant que structures spatiales centrales du « monde Michelin », au cours des deux dernières décennies ?

La disparition du parc immobilier privé de la firme, qui n'est plus propriétaire aujourd'hui d'aucun logement à Clermont, en plus d'avoir probablement concouru à la dilution spatiale de son personnel dans l'ensemble de l'agglomération, a entraîné une normalisation sociale du « monde Michelin » et un affaiblissement d'une identité urbaine spécifique directement liée à l'usine, entendu que « *l'autonomie croissante des individus au sein des grandes organisations ou des structures sociales, associée aux possibilités matérielles croissantes de mobilité, allège considérablement la dépendance d'un individu à l'égard du territoire* » (Le Galès, 2003, p. 200), ici celui de l'entreprise Michelin. Cette étape du désengagement de la Manufacture correspond donc au déclin d'un complexe institutionnel construit autour du travail, à un éclatement du tissu social constitué autour de l'usine qui entraîne une diversification spatiale des pratiques sociales. L'habitat ouvrier ayant été, au même titre que les écoles, un des plus forts symboles de l'accompagnement paternaliste, son intégration progressive au parc immobilier de la ville, dont on abordera plus précisément les conditions dans un prochain chapitre, conduit à s'interroger sur la persistance des particularismes sociaux et identitaires du

« monde Michelin », car une telle identité sociale collective s'incarnait particulièrement dans une série d'objets géographiques visibles, les cités Michelin.

La fin du huis-clos caractéristique des cités ouvrières Michelin, où les pratiques de sociabilités étaient largement définies comme un prolongement des rapports institués dans le monde du travail selon une logique de contrôle de l'espace social, a ainsi conduit à un double mouvement d'ouverture sur la ville : d'abord par la réintégration de ses habitants à l'ensemble de la société urbaine locale, puis à la suite de l'introduction dans les cités d'habitants « non Michelin » porteurs de nouvelles pratiques sociales qui n'étaient plus issues d'une interconnaissance et d'une histoire commune, « *le devenir de ce qui a été édifié comme une enclave étant étroitement lié à l'extérieur et aux dynamiques urbaines qui réinvestissent ces espaces structurés, au départ, par la seule logique de l'entreprise* » (Duchêne, Langumier, Morel-Journal, op. cit., p. 15). C'est pourquoi l'effacement de la logique patronale et de l'organisation sociale traditionnelle du « territoire Michelin » pose la question d'une éventuelle banalisation du « monde Michelin », que nous allons aborder à travers la dimension paysagère des cités et par la composition sociale de leurs populations.

Les cités ouvrières de Michelin ont longtemps constitué un décor urbain remarquable dans le paysage clermontois, par leur architecture typique et leur uniformité. Ainsi, le retrait de l'entreprise qui débute par la vente de maisons plurifamiliales à leurs occupants engage une rénovation et une diversification des formes bâties. L'accession à la propriété a donc fait des habitants les premiers acteurs de la rénovation de ce patrimoine immobilier qui s'était progressivement détérioré à partir des années 1980, Michelin le considérant comme un poids financier superflu et n'y accordant plus que des investissements sporadiques, comme le précise l'ancien directeur de l'office municipal du logement social de Clermont-Ferrand : « *Comme Michelin n'avait plus de fric, il ne mettait plus d'argent dans les cités. L'état des cités était très variable, il y avait des cités qui étaient dans leur état de 1927, et puis d'autres ça dépendait du niveau de bricolage des gens, ça dépendait aussi du fait que Michelin avait remis en état et si il y avait eu des locataires relativement récents. Mais si il y en avait qui était là depuis leur origine, ils avaient leur maison de 1927*<sup>28</sup> ».

La politique de loyers pratiquée par l'entreprise était, lors de la cession de son parc, extrêmement hétérogène. Normalement fondée sur des critères familiaux et d'ancienneté, la disparité des loyers payés par les locataires ont pu laisser croire à l'existence d'un système « *à la tête du client* », ce qui est l'avis de la responsable patrimoine de l'office municipal du

---

<sup>28</sup> Entretien avec Patrick Beau, directeur de l'AGESSEM, 08 Octobre 2009.

logement social de Clermont-Ferrand : « *Michelin avait une gestion de ce patrimoine complètement aléatoire. En gros, les bons ouvriers on leur refaisait leur chaudière neuve, la pièce du bas, certains étaient mieux vus, je ne sais pas comment ça se passait mais le patrimoine était très hétéroclite en terme d'état quand on l'a racheté [...] On a trouvé des gens qui payaient 300 euros dans une cité pourrie et celui d'à côté, puisque les gens se touchent, qui payait 240 euros et qui avait la chaudière neuve et la petite véranda<sup>29</sup> » ». Au sein de quartiers qui s'étaient considérablement dégradés, l'embellissement du bâti a ainsi inscrit dans le paysage le passage du statut de locataire à celui de propriétaire, la transformation de l'habitat traduisant le processus de mobilité sociale. L'évolution de l'aspect extérieur des maisons a donc pu constituer le premier témoignage de leur réappropriation par des résidents faisant évoluer leurs modes de vie et de consommation, l'uniformité et l'austérité des façades cédant progressivement leur place à une diversité de couleurs vives (fig. 81).*



Fig. 81 : Les maisons du quartier de La Plaine aujourd'hui (Source : Zanetti, 2012).

A La Plaine, le quartier ouvrier s'est ainsi « *métamorphosé pour passer d'un paysage de « casernement » à une organisation diversifiée et d'un habitat vieillot et pauvre à des maisons coquettes* » (Semmoud, 2008, p. 143). Pour le jardin, au réflexe de la culture maraîchère attendu par le patron succède un parti-pris ornemental, ce qu'indique l'ancien directeur de l'office municipal du logement social de Clermont-Ferrand : « *Le coup du petit jardin, allez*

<sup>29</sup> Entretien avec Catherine Bonneval, responsable du service patrimoine de Logidôme, 17 Septembre 2010.

*vous balader à la Raye-Dieu, la manière dont les gens se sont appropriés le petit jardin, là aussi l'appropriation de son logement, de son espace, ça fait que les gens vivent mieux*<sup>30</sup> ». Enfin, à l'intérieur de l'espace domestique, la multiplication des lieux de réception (salons, ajout de pièces, terrasses, vérandas ...) contraste avec l'absence initiale de pièces dédiées à la vie sociale des ménages ouvriers, que le patron concevait comme devant être réduite au strict cadre familial (Dietrich, 2002). Le nouveau paysage urbain de La Plaine témoigne donc de nouvelles pratiques de l'habitat, qui se situent à l'opposé du modèle imposé par le patron, et qui ont été introduites par trois groupes différents d'habitants : les salariés Michelin devenus propriétaires, leurs héritiers, et les nouveaux arrivants sur la quartier n'entretenant aucun lien avec l'entreprise.

Au-delà du plan strictement matériel, la réappropriation de ces espaces longtemps phagocytés par des normes sociales édictées par le patron a permis une émancipation de leur population, libérée de la surveillance patronale qui s'imposait jusque dans leur sphère privée, comme le note l'ancien directeur de l'office municipal du logement social de Clermont-Ferrand : « *Il n'y a plus la marque Michelin qui était qu'on surveillait, que le gars après on le retrouvait à l'usine, on pouvait en parler au contremaître si il picolait ou si il machinait. Tout cet aspect là a disparu*<sup>31</sup> ». L'implantation de commerces, de services et l'aménagement d'espaces publics ont également été à l'origine d'une réduction de l'entre-soi de la population, entretenu par les équipements collectifs installés par la firme qui pouvait générer un isolement du « monde Michelin » par rapport au reste de la société locale, notamment lorsqu'ils étaient réservés aux seuls salariés de la Manufacture.

L'ensemble de ces modifications a ensuite influé sur la structure sociale du quartier, où l'habitat ouvrier se double désormais d'un habitat pavillonnaire qui introduit une diversification des statuts sociaux présents dans les anciennes cités, même si l'on y retrouve une forte proportion de retraités de l'entreprise<sup>32</sup>. En effet, la possibilité de disposer d'une maison individuelle réhabilitée et entourée d'un jardin, dans des zones urbaines situées à proximité du centre-ville clermontois et pour un prix modéré, explique l'attractivité résidentielle que peuvent exercer les anciennes cités de Michelin, et particulièrement celle de La Plaine, sur les ménages appartenant à la classe moyenne : « *L'autorevalorisation des quartiers par les habitants d'origine et leurs héritiers qui agissent à la fois sur l'habitat et sur*

---

<sup>30</sup> Entretien avec Patrick Beau, doc. cit.

<sup>31</sup> Entretien avec Patrick Beau, doc. cit.

<sup>32</sup> Le quartier de La Plaine est d'ailleurs marqué par la forte proportion de retraités qui y vit, de l'ordre du tiers de la population (Source : INSEE).

*les représentations, conjuguée aux actions urbaines engagées par la municipalité pour requalifier le Nord de la ville et par Michelin, a vraisemblablement favorisé l'attraction de nouveaux arrivants* » (Semmoud, op. cit., p. 140). Ces nouveaux arrivants, plus jeunes que la majorité des habitants, sont installés dans le quartier depuis moins de dix ans, appartiennent à des catégories socio-professionnelles diverses et travaillent généralement ailleurs que chez Michelin, ce qui entraîne une modération de l'entre-soi caractéristique du « monde Michelin », parfois encore entretenu par les retraités de l'entreprise. L'appropriation qu'ils font de leur nouvel espace résidentiel renforce le processus de changement urbain et paysager des cités initié une décennie plus tôt par les habitants anciennement logés par la firme.

Ces quartiers sont donc aujourd'hui caractérisés par une plus grande mixité sociale, puisqu'on y trouve dorénavant 28 % de cadres ou professions intermédiaires<sup>33</sup>. D'autre part, l'évolution des prix du foncier et de l'immobilier sur le quartier, qui ont connu une progression de + 61.2 % entre 2003 et 2008 (Mainet, Edouard, 2009), peut laisser supposer l'existence d'un mouvement de gentrification, terme désignant une forme particulière d'embourgeoisement qui concerne les quartiers populaires et passe par la transformation de l'habitat, voire de l'espace public et des commerces (Clerval, 2008). La singularité de cette éventuelle gentrification de La Plaine résiderait alors dans son origine, l'appropriation et la valorisation par les salariés de Michelin de leur ancien logement patronal ayant initié un changement des représentations liées au quartier, de nature à attirer des catégories sociales aux revenus sensiblement plus élevés. Aujourd'hui, la mixité sociale dans le quartier s'effectue donc sur deux plans, d'une part en accueillant une proportion plus importante de gens n'ayant aucun lien avec l'entreprise, d'autre part en faisant cohabiter des classes moyennes avec des ménages éligibles au logement social conventionné, qui constitue 14 % du parc immobilier de La Plaine.

La présence, au sein de ce groupe, d'héritiers revenus vivre dans le quartier de leur enfance, dynamise également la vie sociale, tout en y introduisant de nouvelles pratiques : *« Cette catégorie n'a aucun mal à se fondre dans le quartier ; même si les sociabilités qu'elle développe n'ont plus rien à voir avec celles du milieu ouvrier, elle s'appuie sur elles. D'une certaine façon, ces ménages héritent des représentations positives du quartier de la part de leurs aînés et tentent de les perpétuer à travers leur implication dans la vie du quartier. Ils entreprennent alors avec l'aide des anciens de réifier les valeurs du milieu ouvrier en organisant notamment des systèmes d'entraide et de conseils engagés pour les travaux engagés dans les maisons »* (Semmoud, op. cit., p. 147). Il existe ainsi, au sein des anciennes

---

<sup>33</sup> Source : INSEE, 2006.

cités ouvrières de la firme, à la fois une diversification des formes du lien social et un prolongement de l'organisation sociale propre au « territoire Michelin », qui mélange les anciennes sociabilités ouvrières de l'époque paternaliste à de nouvelles pratiques collectives, induites notamment par la richesse des activités associatives, particulièrement présentes sur le quartier de La Plaine.

Depuis une vingtaine d'années, on assiste donc dans le « monde Michelin » à l'apparition de nouvelles formes de vie sociale qui se substituent à un système de relations collectives typiques de la communauté ouvrière, encadré par la surveillance patronale. Cependant, malgré l'introduction d'une plus grande diversité dans les trajectoires sociales et identitaires, ils demeurent des espaces particuliers dans la ville, où se maintient une identité et une mémoire collectives liées à l'entreprise, par l'intermédiaire des enfants des anciens salariés de Michelin, et des pratiques de sociabilité héritées d'un passé riche de solidarités ouvrières, comme l'indique le responsable du service foncier de Michelin : « *La Plaine est aujourd'hui prisée, c'est un quartier sympa qui est souvent méconnu. Quand vous discutez avec les gens qui y habitent, il y en a qui ne changerait leur situation pour rien au monde. C'est un quartier où les gens vivent encore entre eux, où il y a de la communication*<sup>34</sup> ». Mais les rapports de voisinage ne sont pas exempts de conflits qui renvoient à la distance induite par une plus grande hétérogénéité sociale. En effet, ceux qui ont connu le « monde Michelin » peuvent se montrer critiques vis-à-vis de ceux qui dénaturent le visage original de la cité en adoptant des pratiques ostentatoires peu compatibles avec l'univers monotone et l'homogénéité engendrée par le partage d'une même identité, celle de l'ouvrier Michelin. Les comportements et mentalités liés au monde ouvrier Michelin peuvent alors persister et limiter les contacts avec les nouveaux arrivants qui, de leur côté, stigmatisent le manque d'animation du quartier, accusant implicitement la population âgée vivant sur le quartier. Néanmoins, l'ensemble de la population de la plus grande cité Michelin parvient à créer un nouvel entre-soi en marquant sa différence vis-à-vis des habitants des quartiers HLM environnants (Semmoud, op. cit.). En effet, intégrée à l'ensemble formé par les quartiers d'habitat collectif du Nord de Clermont-Ferrand, La Plaine s'en distingue pourtant nettement, comme en témoigne plusieurs indicateurs sociaux : niveau du revenu moyen plus élevé, taux de chômage plus faible, population plus âgée, nombre de cadres plus important, taux de maisons individuelles et de propriétaires nettement supérieurs<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, responsable Foncier France de Michelin, 30 Novembre 2009.

<sup>35</sup> Source : « Synthèse du diagnostic santé partagé sur les cinq quartiers Nord de Clermont-Ferrand », Association CCLV, Juin 2008.

Le désenclavement social, symbolique et spatial, les mutations socio-spatiales des cités ouvrières qui composent désormais un paysage typique de lotissement pavillonnaire sont autant de signes de banalisation qui signalent la « *disparition d'une forme ancienne et spécifique d'enclaves ouvrières* » (Duchêne, Langumier, Morel-Journel, 2010b, p. 241), où persistent toutefois, notamment dans les souvenirs individuels et la mémoire collective (Lamy, 1999), des traces du paternalisme, en tant que système global d'organisation de la vie sociale et urbaine. Le passage des cités dans le parc immobilier clermontois « classique » a signifié dans l'espace urbain la fin d'un système de contrôle de la classe ouvrière qui, s'il donnait lieu à un enfermement, avait également suscité une certaine adhésion des populations.

Si une activité économique dominante peut encore produire l'unité d'une ville (De Coninck, 1998), la crise industrielle et l'éclatement de la société salariale ont mené à la fin de l'intégration sociale des ouvriers par la seule voie du travail, et à la « *multiplication, pour chaque individu, des appartenances objectives (à des groupes, institutions, lieux, territoires, etc.) et, par conséquent, des identités qui les accompagnent* » (Di Méo, 2007, p. 3). La fin d'une identité urbaine propre au « monde Michelin » prend donc sa source dans l'abandon progressif par Michelin de la charge du fonctionnement de la reproduction de la force de travail, désormais endossée par la métropole qui s'équipe en moyens de consommation et d'échanges. La firme a ainsi renoncé à son système paternaliste car « *il se trouve que les systèmes publics sont globalement performants*<sup>36</sup> ». Cette phrase, prononcée par un ancien cogérant du groupe, indique que l'encadrement social de la force de travail, notamment ouvrière, est désormais assuré par les équipements collectifs habituellement présents dans une agglomération de près de 300 000 habitants.

### 1.3.3) L'héritage social du « territoire Michelin ».

Longtemps, la firme Michelin a entrepris de régler les problèmes sociaux issus de la croissance industrielle par une action sur l'urbain qui se matérialisait dans la création d'équipements collectifs et individuels destinés à la reproduction sociale de la force de travail. Désormais, suite au « *divorce entre l'urbanisation et l'industrialisation* » et au renforcement de « *l'aspiration des citoyens à une plus grande autonomie* » (Oblet, 2005, p. 277), cette finalité ne correspond plus à un besoin, comme a pu nous le confirmer Gérard Duhesme, directeur des sites Michelin de Clermont-Ferrand<sup>37</sup>. Aujourd'hui, après les cessions dans les

---

<sup>36</sup> René Zingraff (cité par Donnet, 2008, p. 131).

<sup>37</sup> Source : entretien avec l'auteur, 03 Février 2010.

années 1990 d'une maison d'accueil pour personnes âgées, des foyers de plein air pour les enfants malades, des coopératives d'approvisionnement du personnel<sup>38</sup> et de la clinique de la Manufacture, ou encore après l'arrêt des nombreuses lignes de cars qui sillonnaient les villages du département, seul un nombre très réduit de ces équipements appartiennent toujours à l'entreprise. Il convient alors de s'interroger sur le devenir des œuvres sociales de l'entreprise, une fois celles-ci placées hors du contrôle patronal : comment se réactualise l'organisation sociale du « territoire Michelin » après l'écroulement du système paternaliste ?

C'est principalement le Comité d'Entreprise qui assure désormais la gestion des activités culturelles et sociales encore réservées au personnel Michelin (centre de vacances, médiathèque, centre de loisirs, arbre de Noël), dont la hausse de la fréquentation entre 2004 et 2007<sup>39</sup> illustre la persistance d'une attente des salariés en matière de services à caractère social<sup>40</sup>. Subsiste également la Société des Œuvres d'Hygiène du Personnel Michelin (SOHPEM), organisme géré de manière paritaire par le CE et la direction, qui regroupe les services sociaux (assistantes sociales, psychologues, soins infirmiers à domicile, aides ménagères) et le pôle petite enfance (crèche et relais des assistantes maternelles). Cet ensemble de services est destiné non seulement au personnel mais aussi à leurs familles.

Autre grand secteur de l'existence des travailleurs longtemps investi par Michelin, l'éducation ne comprend plus qu'un faible nombre d'établissement dédiés à la formation professionnelle. Michelin continue d'investir le champ de la formation en collaboration avec l'Education Nationale, grâce à l'Ecole d'Enseignement Technique Michelin (EETM), qui propose de préparer des CAP ou des BEP, mais aussi des bacs professionnels en alternance et des licences professionnelles en apprentissage. Il existe ainsi près d'une trentaine de formations adaptées aux exigences de l'industrie et en lien avec les métiers présents dans les sites clermontois (productique, mécanique, électronique). Une structure destinée aux métiers de la conception existe également sur le site de Ladoux. Au travers du programme d'aide à l'emploi « Tremplin Jeunes », l'entreprise réalise enfin des démarches tutorales pour favoriser, en liaison avec les organismes publics d'aide à l'emploi, l'insertion professionnelle, et permettre à un public prioritaire d'obtenir un CDI<sup>41</sup>.

---

<sup>38</sup> La fermeture de ces dernières a été vécue particulièrement difficilement par les salariés de Michelin, même si ces équipements étaient ouverts à l'ensemble de la population clermontoise (Védrine, 2006).

<sup>39</sup> Le nombre d'adhérents aux activités du CE est passé entre ces deux dates de 31 % à 62 % du personnel (Source : Délibération du Comité d'Entreprise de Michelin Clermont-Ferrand, 18/12/2008).

<sup>40</sup> Les représentants des salariés ont ainsi réclamé en 2009 l'extension de la prime de transport à l'ensemble du personnel, et ont déploré l'arrêt de certaines lignes de transport assurées par l'entreprise

<sup>41</sup> En 2002, alors que cette démarche existe depuis sept ans, 90 % des 250 participants au « Tremplin Jeunes » sont en CDI (Source : *Bib Magazine*, n°644, Juillet 2002).

Dans le domaine du logement, le concours direct de la firme a disparu avec la vente progressive de l'ensemble des cités ouvrières, mais le service immobilier continue de proposer aux salariés désirant acheter un logement des prêts « employeur » qui sont accordés via le comité interprofessionnel du logement, organisme gérant les fonds versés par les entreprises dans le cadre du 1 % patronal. Enfin, la firme a conservé son système de suggestions et de gratifications, avec des primes qui pouvaient aller, à la fin des années 1990, jusqu'à 20 000 francs pour les plus importantes. Hors du cadre de ce système centenaire, mais toujours dans le but de susciter une émulation au sein de la main-d'œuvre, l'entreprise a organisé au sein de ses différents sites clermontois des challenges « Idées de Progrès », pour valoriser les meilleures idées d'amélioration de la production ou de réduction des coûts.

Après le délitement du paternalisme et sa réduction à un nombre limité de services directs, le tissu social clermontois a intégré plusieurs anciennes œuvres de Michelin, notamment sous une forme associative. Ce phénomène d'absorption de l'héritage de la firme et de prolongement de l'organisation sociale du « territoire Michelin » a par exemple conduit à la création en 1997 de l'Association Gestionnaire d'Établissements et de Services Sociaux et Médicaux (AGESSEM). Si la majorité du public accueilli par les établissements sanitaires et sociaux (Maison d'accueil constituée de plusieurs foyers à Clermont-Ferrand, maison d'enfance de La Peyrouse et sanatorium de Chanat, fig. 82, dans les environs de la ville<sup>42</sup>) de la SOHPEM se révélait être sans lien avec le personnel de l'entreprise (Védrine, 2006), leurs bénéficiaires restaient marquées par l'empreinte de la Manufacture, comme nous l'explique le directeur de cette structure : « *Les gens étaient marqués, le siège c'était la SOHPEM donc c'était Michelin, les comptables c'était des Michelin, on m'a filé un bébé très Michelin*<sup>43</sup> ». La direction et le CE ont donc entrepris ensemble de constituer une structure associative chargée d'assurer leur fonctionnement, la personne choisie pour la présider ayant été définie après un accord entre les deux parties : « *Ce n'est pas un hasard si je préside ça, c'est qu'ils voulaient trouver quelqu'un qui ait la bénédiction des deux camps, car ils avaient un droit de veto de chaque côté*<sup>44</sup> ». Si le patronat arrive à la fin des années 1990 à la conclusion que la gestion sanitaire et sociale n'est plus de son ressort, il compte néanmoins garder un certain niveau de contrôle sur les conditions de cette succession et sur la reterritorialisation de l'organisation sociale du « territoire Michelin ».

---

<sup>42</sup> Depuis, une quatrième structure, l'Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique (ITEP), a été reprise par l'association.

<sup>43</sup> Entretien avec Patrick Beau, président de l'AGESSEM, 08 Octobre 2009.

<sup>44</sup> Doc. cit.



Fig. 82 : Le sanatorium de Chantat après sa rénovation (Source : AGESSEM, 2012).

Aujourd'hui, si deux représentants de la Manufacture siègent dans le conseil d'administration de l'AGESSEM, ce sont, selon le directeur de la structure, « *des administrateurs comme les autres, ils regardent les intérêts de l'association. Jamais, depuis douze ans, le nom de la Manufacture n'a été prononcé, car ils n'ont rien à y voir*<sup>45</sup> ». L'AGESSEM rassemble donc aujourd'hui les quatre cinquièmes des activités anciennement gérées par la SOHPPEM, ce qui représente 300 employés, soit une structure de taille importante dans le paysage associatif et le secteur médico-social clermontois. La distance vis-à-vis de la firme s'est progressivement accrue, puisque la clientèle n'est désormais plus constituée d'aucun salarié de Michelin, et que les directeurs d'établissements initialement embauchés par l'entreprise ont été remplacés lors de leur départ en retraite. L'héritage social de la Manufacture s'est ainsi répandu au sein de la société locale, processus auquel ont pu participer certains membres du personnel : « *Par bien des côtés, le social se réfère sur l'usine. Demeure une culture du social plus difficile à cerner. Discrète, elle se diffuse dans de nombreuses associations sanitaires et sociales de la ville ou du département par la présence tout à fait significative de nombre de cadres de l'entreprise dans les conseils d'administration* » (Quincy-Lefebvre, 2005, p. 524). L'entreprise continue donc, de manière indirecte, d'avoir un rôle important dans les secteurs sanitaire et associatif clermontois : « *La plupart des associations qui assurent des missions d'aide sociale, de réinsertion, comprennent dans leur bureau un cadre de la Manufacture, le plus souvent encore en activité* » (ADEC, 1995, p. 54). Ainsi, en 1996, le journal interne de

---

<sup>45</sup> Doc. cit.

l'entreprise retrace le parcours de « gestionnaire du social » d'un ancien salarié qui, après son départ de l'usine, s'engage bénévolement dans l'organisation d'une banque alimentaire régionale, installée dans des bâtiments mis à disposition par l'entreprise<sup>46</sup>. De nos jours, ces engagements à titre privé dans le secteur associatif, s'ils restent complexes à cerner précisément, témoignent de la réactualisation de la présence de l'entreprise au sein de son environnement social local. L'organisation sociale caractéristique du « territoire Michelin » s'est donc affaiblie, mais elle n'a pas disparue pour autant, certains services continuant d'être assurés par la firme, tandis qu'une majorité de ceux qui ont été abandonnés par la direction sont dorénavant gérés par des organismes extérieurs à l'entreprise, ce qui révèle la continuité, sous des formes plus collectives, d'un « monde Michelin » désormais intégré à la société clermontoise, et l'existence d'une reterritorialisation de l'organisation sociale patronale.

#### 1.3.4) Le renouvellement de l'organisation sociale du « territoire Michelin ».

En passant le relais au monde associatif local, considéré comme une solution alternative à la gestion patronale, la firme s'est donc presque totalement désengagée du secteur médico-social, dont les œuvres étaient en priorité destinées à une population ouvrière qui ne représente plus la majorité des effectifs clermontois de la Manufacture. Aujourd'hui, Michelin fonde sa croissance sur une force de travail principalement composée de cadres, considérés comme les « nouveaux moteurs du capitalisme » (Boltanski, Chiapello, 1999), qu'il convient, au même titre que les ouvriers paysans du début du XX<sup>ème</sup> siècle, d'attirer, de recruter, d'attacher à l'entreprise et d'accompagner afin de favoriser leur productivité. Si le type de main-d'œuvre majoritaire a changé, existe-t-il alors une forme renouvelée d'organisation sociale du « territoire Michelin », afin d'encadrer les salariés hautement qualifiés ? La firme intervient-elle directement dans l'élaboration d'un environnement urbain propice à la reproduction sociale de cette nouvelle force de travail ?

Confrontée au phénomène de turn-over de cadres flexibles et mobiles, « *les entreprises se trouvent à nouveau face au problème de fidélité que leur avaient posé les ouvriers en période d'essor industriel* » (Védrine, op. cit., p. 459). Pourtant, selon le directeur du service Personnel de l'entreprise, le taux de personnes qui quittent Michelin est particulièrement faible, avec un turn-over mondial très faible, de l'ordre de 2 %. La firme semble également attractive si l'on en croit le nombre de personnes qui désirent la rejoindre : « *Michelin reçoit*

---

<sup>46</sup> *Michelin Magazine*, n°603, Octobre-Novembre 1996.

chaque année 30 000 candidatures. 10 % d'entre elles sont retenues. Sur ces 3 000 dossiers, un millier de candidats se voient proposer une journée de présentation de l'entreprise. Sur les 600 qui se déclarent prêts à signer un CDD, 500 environ sont retenus<sup>47</sup> ». Toutefois, la question du recrutement et du renouvellement d'un encadrement pour étoffer les équipes existantes se pose inévitablement dans une société de cette taille, d'autant plus qu'un grand nombre de cadres ont atteint depuis une dizaine d'années l'âge de la retraite. En effet, si le faible turn-over des salariés ne semble finalement pas être un véritable obstacle, il est par contre parfois difficile d'attirer de jeunes cadres et ingénieurs à Clermont, comme en témoigne la directrice de la communication de Michelin à Clermont-Ferrand : « On a une grosse problématique pour attirer les jeunes cadres à Clermont. Il y a les étrangers, les américains notamment, mais même les français c'est difficile, quand on leur dit « il faut venir à Clermont », c'est terrible. Clermont c'est vraiment un frein. C'est pris en compte en mettant en avant tout ce que fait l'entreprise, et puis aussi en mettant en avant la ville et sa région, puisque c'est quand même une ville intéressante et une très belle région, on met en avant le fait que c'est une ville dynamique, qu'il y a quand même beaucoup d'écoles, des universités, on met en avant tous les atouts de la région. Mais bon c'est vrai que c'est un frein<sup>48</sup> ». Les jeunes diplômés de l'université ou des grandes écoles françaises sont ainsi bien plus attirés par la perspective de faire une carrière chez Michelin aux Etats-Unis qu'au siège social clermontois.

Les carrières au sein de l'entreprise sont en effet marquées par la mobilité et la variété, les salariés ayant l'opportunité de changer de postes à peu près tous les cinq ans. La mobilité du personnel est donc facilitée voire même encouragée<sup>49</sup>, surtout pour les cadres, auprès desquels la perspective de faire une carrière à l'échelle mondiale constitue un facteur d'attraction. Michelin est ainsi considéré par les cadres français comme une société idéale pour faire carrière à l'international<sup>50</sup>, représentation qui se traduit effectivement dans les chiffres : 10 % des cadres français étaient expatriés en 2002 et plus d'un tiers avaient effectué un parcours professionnel international<sup>51</sup>, tandis que 12 % de l'ensemble des cadres de la firme travaillaient dans un pays différent de leur pays d'origine<sup>52</sup>. Toutefois le passage dans la

---

<sup>47</sup> *L'Usine Nouvelle*, 15/05/2003.

<sup>48</sup> Entretien avec Christine Chanussot, responsable de la communication des sites clermontois, 04 Décembre 2009.

<sup>49</sup> Nous avons pu vérifier, au cours de nos entretiens réalisés auprès de plusieurs membres du personnel de Michelin, la diversité, à la fois professionnelle et géographique, des carrières au sein de l'entreprise.

<sup>50</sup> *Info Magazine*, 10/09/2001.

<sup>51</sup> *La Montagne*, 14/05/2003.

<sup>52</sup> *Les Echos*, 14/09/2004.

maison-mère de Clermont-Ferrand reste une quasi obligation annuelle. Ce problème d'attractivité auprès des travailleurs les plus qualifiés, devenus cruciaux pour la croissance de la Manufacture, serait donc principalement lié à la situation géographique des postes à pourvoir, dans une société qui a pourtant été élue entreprise préférée des cadres français en 1999, selon un sondage réalisé par l'IFOP auprès de 1 350 personnes<sup>53</sup>. Cette problématique spécifique a ainsi conduit Michelin à être beaucoup plus attentif et exigeant quant à la qualité de son environnement, tant du point de vue du cadre de travail que du cadre de vie urbain de ses salariés, comme on vient de le voir à travers la restructuration de l'« espace Michelin ».

Afin d'attirer et de stabiliser ces éléments essentiels d'un capitalisme fondé sur la connaissance technologique, l'ancien système d'encadrement moral et social d'inspiration paternaliste s'est ainsi mué en un dispositif d'accompagnement qui a intégré les principes du néo management et imprégné une nouvelle pensée patronale sur la ville (Ascher, 1995), une sorte de « paternalisme dépolu » dont les fondements ne sont pas si éloignés de son prédécesseur, comme en convient un responsable du groupe : *« De même qu'aujourd'hui on dit qu'il faut que le cadre étranger qui vient chez Michelin soit débarrassé de ses problèmes de scolarité, de logement, etc., de manière à ce qu'il puisse rapidement trouver sa place dans l'entreprise, c'est exactement le même problème qui prévalait à l'époque. La vision des dirigeants de l'époque était identique. Il fallait que les gens qui venaient travailler à l'usine ne soient pas préoccupés par les problèmes de la vie de tous les jours, il fallait qu'on l'aide à s'occuper de ces problèmes là. Aujourd'hui, l'entreprise a conservé cette vision humaniste et sociale du rôle qu'elle doit jouer, ni plus ni moins. L'entreprise a à cœur que le personnel qui vient travailler dans ses murs soit bien. C'est la problématique de l'attractivité, maintenant en plus on est dans une logique de concurrence, ce n'est pas que du philanthropisme, l'entreprise a intérêt à attirer les meilleurs, et pour attirer les meilleurs il faut avoir les conditions de vie au niveau des exigences<sup>54</sup> »*. L'obligation pour Michelin de disposer d'un vaste marché du travail qualifié à l'échelle métropolitaine a en effet modifié les conditions optimales du processus de reproduction sociale de la force de travail. Après s'être longtemps adressée à des ouvriers ruraux puis à des travailleurs immigrés, l'entreprise est désormais tournée vers les « cols blancs ».

Si le patron n'a plus le *« besoin d'assurer une représentation paternelle pour fidéliser ses salariés, entendu comme des jeunes cadres, qui ont demandé plus de liberté »* (Védrine, op.

---

<sup>53</sup> *L'Expansion*, 30/08/2001.

<sup>54</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, directeur des sites Michelin de Clermont-Ferrand, 03 Février 2010.

cit., p. 371), les choix de carrière de ces derniers sont déterminés par plusieurs contraintes auxquelles l'entreprise doit répondre. Ainsi, la progression de la bi-activité des ménages a par exemple conduit Michelin à chercher dans la région un emploi pour le conjoint des cadres qu'il recrute. Dans cette optique, Michelin travaille de manière informelle avec d'autres entreprises de la région afin de faire circuler les profils des personnes à la recherche d'un emploi, souvent dans l'encadrement. La principale courroie de cette variation dans le style de management, « *mélange original de modernisme intelligent et de paternalisme désuet*<sup>55</sup> », le Service Groupe Personnel (SGP), composé de neuf personnes, est chargé de la gestion des carrières des 4 200 cadres supérieurs. Après l'embauche, un cadre effectue ainsi un stage obligatoire de trois mois qui doit déterminer son évolution professionnelle pour les cinq années à venir, système qui coûte bien plus cher qu'un recrutement classique mais qui permet l'apport, selon la direction de l'entreprise, de nouvelles compétences professionnelles et un mélange des cultures bénéfique dans un groupe international.

La forte concentration chez Michelin de cadres très qualifiés et bien rémunérés induit ensuite une demande de logements d'un standing tout autre que celui des cités ouvrières, situation assimilée par le directeur des sites de l'entreprise à Clermont : « *Quand on fait venir un cadre américain, il a son standard de vie, vous ne pouvez pas le mettre n'importe où, il faut un parc de logement digne de ce nom*<sup>56</sup> ». Si l'évolution globale de la demande des ménages a entraîné une diversification de l'offre locale de logement, l'entreprise a confié au Comité Interprofessionnel du Logement la gestion d'un parc immobilier spécifique pouvant être mis à disposition de ses cadres qui résident à Clermont durant une période limitée. Pour les installations de plus longue durée, Michelin sollicite la promotion privée, comme l'indique un responsable clermontois de l'entreprise : « *On fait appel à des propriétaires privés pour loger des gens qui sont en stage, ou les expatriés qui arrivent et qui sont là trois mois sans leurs familles. On a un service logement, composé de deux personnes qui animent 120 logements sur Clermont à peu près. Ils ne nous appartiennent pas mais on est en liaison avec des propriétaires, on s'engage à leur mettre en permanence des locataires*<sup>57</sup> ». Ainsi, l'intervention de l'entreprise dans le logement ne se fait plus directement, mais l'attention portée à ce domaine de l'existence de la main-d'œuvre s'est maintenue en prenant des formes différentes, plus adaptées aux conditions de vie des travailleurs qualifiés.

---

<sup>55</sup> *L'Expansion*, n°613, 20 Janvier 2000.

<sup>56</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, doc. cit.

<sup>57</sup> Doc. cit.

Les cadres sont aussi porteurs d'une demande de nouveaux types de services, qui vont de l'accueil de la petite enfance à la restauration, et influencent ainsi un renouvellement de l'action sociale de l'entreprise à Clermont-Ferrand. Michelin a dans cette optique développé une offre adaptée (agence de voyages, restaurant inter-entreprise, navettes entre les sites, service de repassage du linge, commerces, salles de sport ou de relaxation ...) dans le cadre d'un projet d'amélioration du « bien-être » au travail dont le but est de favoriser l'efficacité de ses salariés: « *Le projet Oxygène, prévu sur les Carmes, a pour objectif de concilier vie professionnelle et vie privée. Des espaces de détente, de repos et de relaxation seront mis à disposition ainsi que des services de proximité (presse, boulangerie, repassage)*<sup>58</sup> ». Dans le domaine de la petite enfance, l'entreprise a créé deux crèches au milieu des années 2000. A proximité du site des Carmes, « les trois récrés » remplace l'ancienne crèche de la rue Henri-Barbusse et accueille en priorité<sup>59</sup> les enfants des salariés. A Ladoux, une structure du même type dispose de 45 places réservées aux enfants du personnel Michelin. Ces structures sont là encore pensées selon une logique de productivité, la firme se chargeant de tout ce qui pourrait nuire à la concentration de ses salariés au travail.

Les cadres étrangers expatriés à Clermont-Ferrand, au nombre de 210 en 2004<sup>60</sup>, constituent également une catégorie de main-d'œuvre qui a motivé des initiatives spécifiques. Dès leur arrivée, les cadres internationaux bénéficient d'une gestion et d'une communication distinctes de celles réservées au reste du personnel, comme l'explique la responsable de la communication du groupe à Clermont-Ferrand : « *On leur fait connaître la ville, on les aide. On est plusieurs à s'en occuper, d'abord le service du personnel puisque c'est eux qui les font venir au départ, qui leur donne tout ce qui concernent les informations pratiques pour se loger, pour mettre les enfants à l'école. Nous on les accueille sur le site, on leur fait une présentation de la ville, sur ce qu'on peut y trouver. La majorité des gens qui viennent sont des jeunes gens bien souvent célibataires donc on essaye de leur parler des clubs corpo, des associations de musique ou de théâtre*<sup>61</sup> ». La création au début des années 2000 de l'Ecole bilingue internationale Michelin, à l'initiative de la firme, s'adresse également aux besoins de cette population particulière, composée de 600 personnes de 57 nationalités différentes, tout en étant ouverte à l'ensemble des familles clermontoises. Cette structure scolaire, hébergée dans les locaux d'une école privée de la ville, qui accueille les enfants des salariés expatriés et

---

<sup>58</sup> Délibération du Comité d'Entreprise de Michelin Clermont-Ferrand, 28/05/2009.

<sup>59</sup> Cependant la structure est ouverte à l'ensemble de la population extérieure, dont les enfants représentent 10 % des effectifs.

<sup>60</sup> *La Montagne*, 18/03/2004.

<sup>61</sup> Entretien avec Christine Chanussot, doc. cit.

leur propose de suivre un enseignement totalement anglophone de la maternelle à la terminale<sup>62</sup>, renvoie au statut de multinationale de Michelin. Elle constitue une nouvelle forme de prise en charge patronale, sans toutefois que l'on puisse y voir l'élaboration d'un système éducatif aussi complet que celui défini durant la période paternaliste.

L'intégration des nouveaux arrivants passe enfin par leur assimilation à la culture d'entreprise et à « *l'esprit de conquête, d'innovation et de dynamisme qu'il convient de maintenir*<sup>63</sup> », comme le souligne le responsable du service patrimoine de Michelin. Pour répondre à cet objectif, l'« Aventure Michelin »<sup>64</sup> représente un outil privilégié pour présenter la culture et l'histoire d'une firme aux cadres qui lui sont étrangers : « *Les cadres étrangers sont sensibilisés à cette culture, puisque systématiquement aujourd'hui, les nouveaux embauchés, et quel que soit l'endroit dans le monde où ils sont ensuite amenés à exercer, viennent effectivement faire un stage à Clermont pour découvrir l'entreprise, viennent donc faire aussi la visite de l'Aventure Michelin pour être sensibilisés à cette histoire. Pour les cadres asiatiques, en Asie les gens accordent souvent une importance à cette histoire, parce que ça apporte aussi de la crédibilité, de l'épaisseur, de la légitimité à l'entreprise qui a cette histoire*<sup>65</sup> ». L'« Aventure Michelin » est donc perçue par la Manufacture comme le support idéal de la transmission d'une culture d'entreprise qui s'inscrit dans le temps long et qui doit « *fédérer le personnel, quelque soit la fonction qu'il occupe et l'endroit où il se trouve*<sup>66</sup> », comme l'indique son responsable. L'équipement doit ainsi participer à la consolidation d'une communauté productive autour de certaines valeurs et surtout d'un fil directeur, la mobilité. L'histoire centenaire de Michelin constitue quant à elle une légitimité pour les personnes nouvellement embauchées, en leur fournissant des motifs d'engagement et d'adhésion au modèle culturel promu par la firme (Védrine, op. cit.). Inauguré en Janvier 2009 sur le site de Cataroux (fig. 83), cet équipement muséal<sup>67</sup> remplace l'ancien Centre d'Information et de Rencontres Michelin (CIRM), dont les installations exigües à proximité des Carmes ne pouvaient accueillir que de petits groupes sur réservation. Si les cadres étrangers constituent une cible spécifique, il répond également à une volonté de valoriser le patrimoine historique,

---

<sup>62</sup> En 2003, 200 élèves étrangers, de près de vingt-cinq nationalités différentes, y étaient inscrits (Source : *La Montagne*, 19/032003).

<sup>63</sup> Entretien avec Christine Chanussot, doc. cit.

<sup>64</sup> Le terme d'« Aventure Michelin » a été retenu pour ne pas figer l'histoire de Michelin dans un passé révolu. Selon les responsables du projet, il a été préféré à celui de « musée » qui est connoté négativement et ne rend pas compte d'une histoire toujours en mouvement. L'« Aventure Michelin » est ainsi censée représenter le passé, le présent, mais surtout l'avenir de la firme.

<sup>65</sup> Entretien avec Stéphane Nicolas, responsable du service patrimoine, 30 Septembre 2009.

<sup>66</sup> Doc. cit.

<sup>67</sup> Auquel n'a pour l'instant pas été attribué le label « Musée de France », décerné par le ministère de la Culture.

de partager la mémoire de la firme et de la famille qui l'a fondée auprès du grand public. Ainsi, les 10 000 visiteurs reçus lors de la période de pré-ouverture réservée au personnel actif et retraité ont été considérés comme un succès et une preuve de l'attachement et de la fierté d'appartenance des salariés à leur entreprise.



Fig. 83 : L'« Aventure Michelin » sur le site de Cataroux (Source : Zanetti, 2012).

L'ensemble de ces initiatives témoignent donc, au cours des deux dernières décennies, du développement d'une stratégie sociale et urbaine dorénavant tournée vers la catégorie de main-d'œuvre qui domine les effectifs clermontois de l'entreprise, les cadres supérieurs, qui *« forment peut-être une nouvelle classe sociale mondialisée reproduisant les mêmes types d'espace marchands ou résidentiels à l'ouest de Paris, à Londres ou à New-York »* (Le Galès, 2005, p. 46). L'évolution socioprofessionnelle du personnel de l'entreprise implique ainsi une transformation des exigences des salariés en matière de consommation collective, de qualité de vie urbaine et d'épanouissement dans le travail, cette dernière préoccupation ayant d'ailleurs largement déterminé les opérations de réhabilitation, notamment sur le plan paysager, des sites clermontois. En ce sens, une industrie de pointe comme Michelin apparaît de nouveau comme dépendante du milieu urbain qui lui a autrefois offert le cadre spatial nécessaire à la concentration physique des moyens de production. Une industrie dont la croissance est fondée sur le progrès technologique entretient donc une dépendance *« sur le plan des contradictions sociales requises pour l'élaboration et la diffusion de l'innovation. Dépendance par rapport à la matière grise, dépendance par rapport à l'ambiance socio-culturelle, et enfin, dépendance, tout simplement, par rapport à une main-d'œuvre très*

*qualifiée, attachée au milieu urbain, en particulier aux grandes villes* » (Castells, 1975, p. 16).

Au final, l'organisation sociale du « territoire Michelin » a profondément évolué depuis le début des années 1990, laissant penser a priori à un processus de déterritorialisation. Si l'action sociale directement menée par l'entreprise à Clermont-Ferrand persiste, elle se restreint désormais essentiellement aux obligations imposées par le législateur. De plus, l'abandon du caractère patronal des cités ouvrières a entraîné une forte atténuation des particularismes sociaux du « monde Michelin », en y introduisant des formes diversifiées de lien social. On observe toutefois une diffusion des héritages paternalistes à travers le relais collectif opéré par un ensemble d'initiatives sociales locales, au sein desquelles l'entreprise intervient indirectement, notamment par l'intermédiaire de certains de ses anciens salariés, ce qui indique l'existence d'une reterritorialisation de l'organisation sociale du « territoire Michelin » destinée aux classes populaires, à travers la persistance de l'héritage paternaliste. Enfin, on assiste à renouvellement de la stratégie d'encadrement social de la main-d'œuvre, qui s'adresse désormais aux catégories de travailleurs dominantes et déterminantes pour la croissance économique de l'entreprise, ce qui implique donc l'apparition d'une nouvelle organisation sociale du « territoire Michelin ».

## 1.4) De la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine ?

Au milieu des années 1990, la ville de Clermont-Ferrand présente, selon le programme défini par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), « *un tissu urbain globalement peu attractif et qui souffre d'un déficit d'image lié à la présence de friches, à une mise en valeur insuffisante de certains quartiers ou des entrées de ville, un potentiel culturel insuffisamment exploité, un manque d'équipements structurants aptes à attirer ou conserver des manifestations d'envergure, à assurer le rayonnement de l'agglomération*<sup>68</sup> ». En effet, si Clermont détient l'ensemble des fonctions urbaines liées à son statut de capitale régionale, elle enregistre encore à l'époque un déficit de fonctions supérieures, de nature métropolitaine, nécessaires pour renforcer l'attractivité d'une ville placée face à un défi démographique. Dans un contexte de concurrence accrue entre les espaces urbains, les villes sont ainsi aujourd'hui soumises à un impératif d'attractivité, d'autant plus lorsque celles-ci se situent dans des espaces qui ne sont pas caractérisés par leur dynamisme démographique. Si « *le problème des villes est de séduire et d'attirer, de créer des zones où se développent les activités de haute technologie, les bureaux, les commerces de luxe, les lieux résidentiels* » (Biarez, 1989, p. 300), pour les métropoles de tailles moyennes comme Clermont-Ferrand, la problématique de l'attractivité « *se ramène souvent, non pas à l'attraction d'entreprises ou d'habitants nouveaux, mais simplement à la capacité à retenir populations et activités en place* » (Geppert, 2007, p. 121).

L'objectif d'atteindre une taille critique à l'échelle européenne et de tendre vers la constitution d'une métropole de 500 000 habitants, clairement énoncé par les élus locaux et repris par plusieurs responsables de la Manufacture, implique donc la valorisation d'un cadre de vie qui doit contribuer à la qualité de l'environnement urbain, au maintien des populations présentes et à l'attraction de nouveaux ménages. Animés par cette ambition métropolitaine, les élus clermontois entendent donc traduire la nouvelle modernité de leur ville dans un ensemble de réalisations urbaines. L'équipement urbain clermontois, on l'a vu, s'est principalement défini au cours de l'histoire en fonction de l'industrialisation, le cadre urbain étant soumis au processus productif et intégré à une logique de croissance économique qu'il devait favoriser à travers la présence de diverses infrastructures collectives (autoroutes, zones d'activités, logements collectifs ...). A partir de la fin des années 1980, cette injonction à la

---

<sup>68</sup> DOCUP de l'Objectif 2, Novembre 1996.

« ville de l'efficacité industrielle », promue par Michelin dans un contexte d'accumulation fordiste, est progressivement caduque avec la fin d'une industrie de main-d'œuvre et la mutation du pneumaticien en entreprise innovante. Face à la disparition d'une fonction urbaine longtemps dominée par un impératif d'efficacité industrielle, et dans le cadre d'une injonction généralisée à l'attractivité des territoires, quelles sont les opérations d'aménagement qui peuvent traduire un cycle de modernisation urbaine et le passage, à Clermont-Ferrand, d'une ville de la production à une ville de la consommation ?

#### 1.4.1) Les équipements urbains dédiés à la modernité.

Durant les Trente Glorieuses, la question des circulations a été un problème structurant de l'aménagement des villes, afin notamment de favoriser la croissance économique et la mobilité du capital, représenté à Clermont-Ferrand par la firme Michelin. Aujourd'hui encore, le potentiel d'attractivité de la métropole clermontoise passe tout d'abord par l'amélioration de l'accessibilité d'un territoire, dont l'enclavement est un considérable frein qui pèse sur les représentations associées à Clermont-Ferrand et détermine l'appréhension qu'ont les élus et les acteurs économiques locaux de leur territoire. Après plusieurs plans autoroutiers successifs, Clermont-Ferrand va progressivement devenir un carrefour autoroutier qui permet de rallier rapidement Paris (A71), Montpellier (A75), la vallée du Rhône (A72), puis Bordeaux (A89). Cet ensemble de réalisations autoroutières doit entraîner un affranchissement de l'enclavement qui a longtemps contraint le développement clermontois, et favoriser l'arrivée de nouvelles populations en insérant la ville au cœur des réseaux majeurs de déplacement.

Ce désenclavement se rapporte ensuite au domaine aérien. Depuis le milieu des années 1990, l'aéroport de Clermont-Ferrand, modernisé et rénové à partir du début de la décennie, a connu une progression notable de son trafic, qui a dépassé le million de passagers en 2002 pour devenir le 12<sup>ème</sup> aéroport le plus important de France, avant de retomber rapidement<sup>69</sup>. Cette croissance, qui a concouru au désenclavement de la ville tout en lui conférant une image plus dynamique, était alors due à l'implantation du hub de la compagnie Regional Airlines. Si il est encore bien doté en liaisons aériennes vers les grandes métropoles européennes (Orly, Roissy, Bruxelles, Amsterdam, Genève, Milan) et françaises (Lille, Strasbourg, Lyon, Marseille, Toulouse, Bordeaux et Nantes), son avenir demeure incertain en matière de maintien des lignes européennes directes, à la suite des suppressions en 2003 des vols vers Londres,

---

<sup>69</sup> En 2005, le trafic n'atteint pas les 600 000 passagers.

Munich et Turin, conséquence directe du rachat de Regional Airlines par Air France en 2000. Aujourd'hui, l'aéroport est dans une situation critique. Dépendant de la compagnie Air France, l'aéroport clermontois l'est aussi de l'entreprise Michelin, qui achète pour son personnel la majorité des places pour Paris, destination qui représente 60 % du volume de trafic de l'aéroport.

Les enclavements routiers et aériens, même si ce dernier pourrait redevenir d'actualité, ont donc été résolus, mais la métropole clermontoise reste fortement pénalisée par son enclavement ferroviaire et la faiblesse de ses liaisons interrégionales et nationales. Malgré les nouveaux atouts du réseau de communication en étoile, l'absence de raccordement au réseau TGV constitue le plus gros handicap de Clermont-Ferrand en matière d'accessibilité, d'autant plus que le développement à venir du réseau TGV en dehors de Clermont va renforcer l'enclavement ferroviaire du territoire. Ainsi, l'amélioration des liaisons ferroviaires avec Paris et Lyon constitue un enjeu essentiel qui conditionne la poursuite du désenclavement engagé depuis plusieurs décennies. C'est pourquoi les élus locaux, soutenus par les acteurs économiques à travers la Chambre de Commerce et d'Industrie et Michelin, ont engagé une campagne de mobilisation en faveur du projet de Ligne à Grande Vitesse (LGV) Paris-Orléans-Clermont-Lyon (POCL) et afin de peser sur le futur tracé de la ligne, qui ne sera pas opérationnelle avant 2025. Profitant de la séance de débat public organisée à Clermont-Ferrand en Janvier 2012 autour du projet, le patron de la Manufacture a rappelé dans la presse locale combien un tracé qui mettrait la capitale auvergnate à deux heures de Paris et une heure et quart de Lyon serait « *un élément clé pour l'attractivité de Michelin, car nous recrutons chaque année des centaines de cadres et de chercheurs*<sup>70</sup> ». Devant les difficultés traversées par l'aéroport clermontois, l'amélioration des liaisons ferroviaires devient en effet cruciale pour une entreprise multinationale implantée à l'échelle mondiale, selon le modèle de la firme en réseau (Crochet, 1997) : « *La deuxième raison, c'est de permettre à nos cadres qui effectuent quelque 16.000 vols internationaux par an d'avoir un accès rapide aux principaux aéroports [...] Ce sont des milliers de cadres, de chercheurs, de techniciens - dont 900 salariés étrangers - qui, d'une part, doivent avoir envie de venir travailler à Clermont-Ferrand et qui, de l'autre, doivent pouvoir se déplacer de manière satisfaisante entre Clermont-Ferrand et Paris, Lyon ou d'autres grandes villes*<sup>71</sup> ». L'attractivité de l'entreprise, dont on a vu précédemment qu'elle définissait un renouvellement de l'organisation sociale du

---

<sup>70</sup> *La Montagne*, 24/01/2012.

<sup>71</sup> Doc. cit.

« territoire Michelin », est ici directement liée aux équipements urbains modernes présents ou non dans la capitale auvergnate.

La modernisation de la ville, source potentielle d'un renforcement de son attractivité, se lit ensuite dans la production d'équipements collectifs qui entendent répondre aux besoins issus des nouveaux modes de vie urbains, et des nouveaux modes de consommation de la ville. Le premier projet notable de cette nature à avoir vu le jour durant les années 1990 est le Polydôme (fig. 84), centre d'expositions et de congrès qui naît en 1999 sur le site d'une ancienne SOCAP Michelin, à proximité du siège social des Carmes. Pour le conseil municipal, cet équipement doit satisfaire une « forte demande en surfaces d'exposition et en salles de réunion que les équipements actuellement disponibles ne satisfont que de façon incomplète<sup>72</sup> ». La création de cette surface d'accueil de 20 000 mètres carrés a pour vocation l'organisation de congrès pouvant recevoir 700 participants et la tenue d'expositions d'importance diverse. S'ajoutant à sa fonction première de trouver sa place dans les circuits du tourisme d'affaires, le Polydôme possède également pour les élus une finalité en termes d'image, par l'inscription des mutations de la ville dans le paysage : « *L'identification du bâtiment devra affirmer sa destination d'équipement public à vocation économique devant valoriser l'image de la ville de Clermont-Ferrand* », finalité à laquelle la composition de l'édifice doit contribuer : « *Élément architectural formant un signal urbain, le centre d'expositions et de congrès doit être traité dans un esprit contemporain, sans luxe ni austérité. Sa construction devra participer à la modification de l'image industrielle du quartier<sup>73</sup>* », et la rendre plus attrayante et plus conforme aux évolutions de la société urbaine locale.

Dans un ancien lieu caractéristique du « monde Michelin », dédié à la reproduction sociale de la classe ouvrière, s'est donc implanté un équipement urbain qui s'intègre à la nouvelle stratégie d'encadrement de la main-d'œuvre de l'entreprise, redéfinie en fonction des attentes d'une main-d'œuvre qualifiée et des problématiques d'attraction et de fidélisation des cadres mobiles. S'opère ainsi un relais des pouvoirs publics qui, confrontés au même impératif d'attractivité que celui posé à la firme, prennent en charge la modernisation du cadre urbain selon les logiques renouvelées d'organisation sociale du « territoire Michelin ». Cette volonté d'élever Clermont-Ferrand en « ville de congrès » et de capter les flux du tourisme d'affaires s'est de nouveau manifestée avec l'inauguration en 2003 de la grande halle d'Auvergne,

---

<sup>72</sup> Délibération du Conseil Municipal de Clermont-Ferrand, 31 Mars 1995.

<sup>73</sup> Doc. cit.

structure venant pallier une insuffisance de l'agglomération, destinée à accueillir des foires et des salons de plus grande envergure grâce à un espace d'exposition de onze hectares et à un centre de congrès de 600 places, pour un coût total de plus de 170 millions d'euros.



Fig. 84 : Le Polydôme, installé dans le bâtiment d'une ancienne SOCAP Michelin (source : Zanetti, 2012).

Simultanément, la ville se dote de structures à même de combler les lacunes qui sont identifiées, au début des années 2000, en matière d'offre culturelle. Ainsi, au projet du Polydôme est adjoint une salle de musique amplifiée, dont la création était « *demandée depuis quelques temps par une partie de la population*<sup>74</sup> », ce qui démontre que la production d'équipements urbains n'est pas seulement pensée pour attirer de nouveaux habitants, mais constitue également une adaptation des infrastructures collectives à l'évolution des besoins de la population locale. La « Coopérative de Mai », ouverte en 2000 sur le même site que le centre des congrès, s'est progressivement imposée comme l'une des Scènes de Musiques Actuelles « les plus réputées du pays », si l'on en croit cette formule publicitaire présente dans la communication culturelle de la municipalité. Là encore, c'est dans un lieu autrefois voué à

<sup>74</sup> Délibération du Conseil Municipal de Clermont-Ferrand, 11 Février 1997.

la reproduction sociale de la force de travail de Michelin, une SOCAP de l'entreprise, qu'est installé un équipement devant participer au cycle de modernisation urbaine clermontois. Le choix du nom « La Coopérative de Mai » répond ainsi à « *un ancrage affectif et historique pour Clermont-Ferrand. D'une manière plus générale l'association d'idées autour du nom « La Coopérative » tourne autour de l'intérêt commun, de la solidarité*<sup>75</sup> ». L'implantation d'un lieu culturel moderne et à dimension « alternative » dans un bâtiment en friche réhabilité s'inscrit d'ailleurs dans un mouvement général en Europe, où « *l'installation d'artistes dans des sites industriels en friche symbolise le passage de l'ère industrielle à la société de la connaissance et de la créativité* » (Vivant, 2007, p. 63).

Afin de satisfaire les attentes des habitants en matière de loisirs urbains, la ville offre désormais, selon le SCOT du Grand Clermont, « *des dynamiques culturelles et sportives importantes qui permettent de répondre largement aux besoins de relations sociales, d'activités physiques et de distraction des habitants*<sup>76</sup> », par l'intermédiaire notamment d'opérations de grande ampleur, comme le Zénith de Clermont-Ferrand (fig. 85) ou le Musée d'Art Roger Quilliot<sup>77</sup>. Le renouvellement de l'offre culturelle locale rejoint alors les logiques actuelles de l'organisation sociale du « territoire Michelin », en permettant de répondre à l'enjeu primordial d'attraction des cadres de haut niveau, comme en convient le directeur des sites clermontois de Michelin : « *On parlait de l'attractivité, ça fait aussi partie des choses que l'on demande, il faut que l'offre culturelle soit à la hauteur, ça c'est une demande des cadres, et si on veut attirer des gens de bon niveau, en particulier chez les cadres il faut que l'offre soit plus adaptée à la population*<sup>78</sup> ». Le personnel de l'entreprise véhicule ainsi plusieurs demandes, qui touchent aux spectacles et aux expositions, au théâtre, à l'opéra ... En ce sens, la création récente à Clermont de plusieurs équipements a permis une diversification de l'offre culturelle locale en adéquation avec les attentes des populations les plus qualifiées.

---

<sup>75</sup> Délibération du Conseil Municipal, 26 Février 1999.

<sup>76</sup> Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) du Grand Clermont.

<sup>77</sup> Selon les pouvoirs publics, ce dernier ne suffit pas, malgré ses 29 000 visiteurs en 2009, à combler l'« *absence criante d'un musée qui rayonne par sa collection* » (Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) du Grand Clermont).

<sup>78</sup> Doc. cit.



Fig. 85 : Le Zénith d'Auvergne, et la grande halle d'Auvergne (Source : Clermont Communauté, 2011).

Ces équipements appartiennent à la catégorie des infrastructures collectives liées au statut de capitale régionale de Clermont-Ferrand, qui regroupe aussi un ensemble de services, en tant qu'« *instruments de structuration de la société urbaine* » (De Coninck, op. cit., p. 325) dont l'utilisation se doit d'être à la portée de l'ensemble des habitants. Ceux-ci peuvent être de nature administrative et judiciaire, à travers la présence de nombreuses directions de services étatiques déconcentrés, ou sanitaire, grâce à l'existence d'un pôle qui réunit des spécialités médicales de pointe, constitutives de l'« *excellence hospitalière clermontoise*<sup>79</sup> », comme le discours public. Si la ville concentre donc des fonctions urbaines supérieures à l'échelle de l'Auvergne, elle souffre encore d'un déficit de fonctions métropolitaines majeures nécessaires dans un contexte démographique préoccupant, et lui permettant de lutter dans le cadre d'une concurrence urbaine à l'échelle européenne en proposant à la population des services rares et de haut niveau. Toutefois, avec les importants investissements urbains réalisés dans la dernière décennie, le positionnement métropolitain de l'agglomération clermontoise est en train de se renforcer sensiblement, tandis que « *la variété et la qualité de cette offre ont ainsi des répercussions importantes qui visent tant le statut de capitale régionale de Clermont-Ferrand que le rayonnement métropolitain*<sup>80</sup> ». Les discours officiels qui prennent Clermont-

---

<sup>79</sup> Doc. cit.

<sup>80</sup> Doc. cit.

Ferrand pour objet, et se nourrissent de ces nouveaux équipements « métropolitains », sont donc aujourd'hui marqués par une mise en récit de la ville autour d'un certain nombre de valeurs structurantes comme la qualité, la modernité ou l'urbanité, ensemble de valeurs également mobilisé par l'entreprise Michelin, qui cherche à faire correspondre les représentations de son territoire avec celles induites par son statut de firme technologique. A la dimension pragmatique de la ville de l'efficacité industrielle succède ainsi la dimension sensible de la ville de la qualité urbaine.

La majorité de ces nouveaux équipements urbains bénéficient depuis Décembre 2006 d'une desserte améliorée, grâce à l'implantation d'une infrastructure « moderne » de transports en commun en site propre, rendue nécessaire devant la faible proportion de déplacements effectués en transport en commun et la croissance continue de la circulation automobile<sup>81</sup>. Pourvue de 31 stations, la première ligne de tramway de Clermont-Ferrand<sup>82</sup> a permis d'offrir aux habitants un service qui était fortement attendu, si l'on en croit le succès populaire de son inauguration<sup>83</sup>, et constitue aujourd'hui une vitrine technologique pour l'agglomération, vecteur d'une nouvelle image urbaine (fig. 86). Le tramway possède également un rôle intégrateur, à la fois social et spatial, par le désenclavement de certains quartiers et l'amélioration de l'accès de la population clermontoise à l'ensemble des services métropolitains qu'il induit. En effet, l'agglomération clermontoise est caractérisée par une concentration des équipements collectifs sur la commune de Clermont-Ferrand, qui est donc beaucoup moins spécialisée dans l'habitat que les villes situées dans sa périphérie<sup>84</sup>. Le tramway contribue ainsi au renforcement des fonctions urbaines centrales, à la valorisation du foncier sur le périmètre de la ligne, au développement des activités marchandes et commerciales, tout en ayant des impacts positifs sur l'activité immobilière.

---

<sup>81</sup> Selon les estimations du Syndicat Mixte des Transports en Commun (SMTC) de l'agglomération clermontoise, le tramway aurait permis de réduire la circulation en centre-ville de 20 %, quelques années après sa mise en circulation.

<sup>82</sup> Nous reviendrons plus précisément dans un prochain chapitre sur le contexte décisionnel qui a entouré la réalisation de cette infrastructure de transport.

<sup>83</sup> 100 000 personnes étaient ainsi présentes lors du week-end d'inauguration du tramway.

<sup>84</sup> La moitié des surfaces urbanisées de Clermont-Ferrand est ainsi vouée à d'autres usages que l'habitat.



Fig. 86 : Le tramway de Clermont-Ferrand (Source : Zanetti, 2012).

Enfin, les « *vertus urbanisantes des transports collectifs en site propre, tramways en tête* » (Coutard, 2003, p. 80) impliquent généralement une transformation en profondeur des espaces qui longent leurs tracés. A Clermont-Ferrand, la valorisation des espaces à proximité du tramway s'intègre dans une « *dynamique de requalification fondée sur l'espace public, dynamique formulée sous le générique de la qualité du cadre de vie et du paysage* » (Semmoud, 2002, p. 214). Certains quartiers ou espaces publics ont ainsi été métamorphosés, comme la place du 1<sup>er</sup> Mai réaménagée en lien avec le projet du Polydôme. Mais l'opération la plus emblématique de la mutation urbaine clermontoise reste néanmoins la piétonisation de la place centrale de Clermont-Ferrand (fig. 87). Cette dernière correspond aussi à l'un des deux pôles majeurs, avec la zone plus périphérique de la Pardieu, du commerce clermontois, dont l'influence s'exerce sur une zone de chalandise qui dépasse les 700 000 habitants. Le traitement urbain et paysager qu'a subi la place de Jaude confirme ainsi la portée régionale de

cette fonction, amenée à se développer à la suite de la réalisation de deux opérations urbaines en hypercentre<sup>85</sup> qui doivent élargir quantitativement et qualitativement l'offre commerciale.



Fig. 87 : La place de Jaude rénovée et rendue aux piétons (Source : Zanetti, 2012).

Au-delà de la mutation physique des espaces urbains clermontois, la question de l'image véhiculée par la ville apparaît comme cruciale. En effet, les représentations dominantes<sup>86</sup>, particulièrement dans les médias nationaux, véhiculent encore largement, à la fin des années 1990, l'image d'une ville mono-industrielle en crise ne disposant pas des atouts habituellement associés à un territoire attractif. Les clermontois formeraient ainsi une « *population laborieuse, [qui] s'en tient donc à une forme retenue, à un goût industriel*<sup>87</sup> », tandis que l'identité ouvrière de la ville ne correspondrait pas aux standards métropolitains : « *L'esprit du lieu invite à l'austérité*<sup>88</sup> ». La présence imposante du pneumaticien inscrirait alors dans le paysage urbain cette image de ville industrielle, ouvrière, et « noire » : « *Les*

<sup>85</sup> Soit les projets du Carré Jaude 1 et du Carré Jaude 2. Ce dernier est considéré comme l'opération immobilière la plus complexe que la ville ait connu, avec l'implantation, sur 50 000 mètres carrés et pour un coût de 120 millions d'euros, d'appartements, de commerces, de bureaux, ou encore d'un équipement hôtelier.

<sup>86</sup> Telles qu'elles ont pu être analysées dans le cadre d'un corpus issu d'une revue de presse, composée d'articles parus dans la presse locale et nationale, portant sur l'entreprise et la ville de Clermont-Ferrand et réalisée par le Comité d'Entreprise de Michelin sur la période allant de 2000 à 2008.

<sup>87</sup> *Le Monde*, « Vivre à Clermont-Ferrand : une ville en quête d'une nouvelle identité », 03/02/2000.

<sup>88</sup> Doc. cit.

*murs infinis des usines Michelin maillent la ville*<sup>89</sup> ». La dimension esthétique caractéristique de l'« espace Michelin » détermine ainsi la majorité des représentations associées au « territoire Michelin ». Alors que l'entreprise a engagé la rénovation et la modernisation de ses sites clermontois afin de se donner une nouvelle image, plus conforme à son statut de multinationale innovante, on peut avancer que ces représentations négatives de Clermont-Ferrand nuisent à la réputation du groupe industriel, l'image, « à peu près catastrophique<sup>90</sup> » de la ville véhiculée par les médias lui étant encore constamment associée au début des années 2000 : « *L'agglomération, qui n'est rien d'autre et n'a jamais été rien de plus que Bibendumville, doit de toute urgence se trouver une autre raison de vivre. Mais privée de ses emplois Michelin et de toutes les couvertures sociales qui les accompagnaient, Clermont-Ferrand n'est-elle pas condamnée à perdre son âme et son énergie ?*<sup>91</sup> ». L'ensemble des nouveaux équipements urbains réalisés à Clermont dans les deux dernières décennies sont ainsi mis au service, au-delà de leurs fonctions premières, d'un objectif de revalorisation symbolique de la ville, à laquelle les élus veulent faire correspondre une identité métropolitaine empreinte de modernité.

Le domaine de la culture illustre cette conception urbaine du rôle que doivent jouer certains équipements pour renforcer la notoriété de la ville, car « *favoriser l'émergence et le rayonnement de ces édifices culturels urbains, c'est aussi améliorer le cadre de vie des habitants, les réconcilier avec leur ville comme dans le cas de Bilbao où la métropole basque jouissait d'une image très négative* » (Terrisse, 2008, p. 17). L'identification de la culture, mais également du sport<sup>92</sup>, comme éléments de reconstruction de l'image de Clermont-Ferrand amènent donc à la création de nouveaux équipements qui répondent aux besoins exprimés par les habitants mais qui se doublent également d'une ambition de renforcer l'attractivité urbaine. Selon le SCOT, ces équipements ont en effet pour fonction d'« *attribuer une image positive du territoire afin d'attirer de nouveaux habitants, des visiteurs et des entreprises*<sup>93</sup> », et sont donc considérés à la fois comme les vecteurs d'une nouvelle urbanité, fondée sur la récréation, et d'une nouvelle image, tournée vers la modernité, en lien avec les nouvelles logiques de mise en valeur de l'« espace Michelin » et d'organisation sociale du « territoire Michelin ».

---

<sup>89</sup> Doc. cit.

<sup>90</sup> *L'Express*, 11/01/2001.

<sup>91</sup> *Le Monde*, 10/03/2001.

<sup>92</sup> Citons ici le stade nautique Pierre de Coubertin, le stadium Jean-Pellez, le stade Gabriel Montpied, et le parc des sports Marcel Michelin évoqué plus haut.

<sup>93</sup> Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) du Grand Clermont.

L'apparition au cours de la dernière décennie d'une série d'équipements sportifs, culturels, artistiques ou de communication exprime donc le changement d'ère urbaine qu'a connu Clermont-Ferrand, à travers la production de nouvelles aménités pour la population et l'intention de procurer à cette dernière une offre conséquente en matière de loisirs urbains : « Dès lors, l'espace public est perçu comme le reflet de la modernité et de l'urbanité d'un territoire et se veut du même coup un vecteur fort de satisfaction résidentielle. Sur cette question, on se rend compte bien vite que le chant des sirènes de la qualité du cadre de vie et du paysage s'adresse particulièrement à des hypothétiques couches moyennes » (Semmoud, op. cit., p. 214). La dimension culturelle de l'aménagement urbain est alors appréhendée comme un outil d'attractivité résidentielle au service d'une politique de peuplement ciblée sur les catégories supérieures, les « classes créatives » (Florida, 2002) constituées de travailleurs « talentueux » : « Ces groupes qui expriment des valeurs post-matérialistes spécifiques, sont attirés par une qualité de vie particulièrement élevée. Ils sont également demandeurs de nouvelles aménités » (Ingallina, 2007, p. 12). A Clermont-Ferrand, ces « classes créatives », dont les contours demeurent relativement flous, sont en partie représentées par les cadres et ingénieurs de Michelin, indispensables à la nouvelle stratégie productive de l'entreprise.

Dans une ville qui a longtemps souffert d'une image négative<sup>94</sup>, et pour laquelle l'accueil d'actifs, notamment jeunes, devient un enjeu vital, l'adoption d'une politique de renouvellement urbain et d'amélioration de la qualité des espaces publics, ainsi que la création de nouveaux équipements estampillés « modernes », a eu pour effet de faire évoluer les représentations, notamment médiatiques, associées à la capitale auvergnate : « Le changement réside contradictoirement dans la normalisation urbanistique de la ville. Clermont-Ferrand commence à ressembler aux autres villes de sa taille [...] L'agglomération perd son caractère de vieille ville ouvrière, lourde et triste, besogneuse et introvertie, paisible et protectrice, au profit d'une architecture renouvelée, de centres commerciaux, de complexes cinématographiques, d'opérations de réhabilitation, de quartiers piétonniers, d'un centre-ville plutôt chic<sup>95</sup> ». L'évolution de l'image de Clermont-Ferrand dans la presse nationale rend alors compte de la mutation urbaine engagée à partir du milieu des années 1990. En effet, de nombreux articles parus dans la presse nationale au début du XX<sup>ème</sup> siècle développent à propos de Clermont-Ferrand une image de changement et démontrent une rupture dans les représentations habituelles qui définissaient la ville.

---

<sup>94</sup> Traitement médiatique d'ailleurs dénoncé par le maire de la ville : « Je crois qu'il est de bon ton, pour un parisien branché, de dire que Clermont est un trou » (*Le Figaro*, 09/01/2001).

<sup>95</sup> *Le Monde*, 05/06/2003.

Les efforts fournis conjointement par la direction de la Manufacture et les élus clermontois, pour faire évoluer les représentations extérieures portées sur les sites industriels du pneumaticien et sur la ville dans son ensemble, ont donc entraîné la construction d'une nouvelle représentation du « territoire Michelin » et de la métropole clermontoise, l'entreprise considérant l'image de la ville comme un facteur de son attractivité depuis que son développement nécessite le recrutement de cadres attentifs à l'environnement urbain de leur lieu de travail. Il convient alors de se demander quelle est la localisation préférentielle de la transformation urbaine que connaît Clermont-Ferrand dans les deux dernières décennies, et quels sont les secteurs privilégiés de la mise en œuvre d'un urbanisme plus qualitatif, destiné à attirer de nouveaux habitants, appartenant notamment aux catégories les plus aisées.

#### 1.4.2) La ville moderne : nouveau référentiel urbain du « territoire Michelin » ?

Les principaux secteurs de la transformation urbaine clermontoise correspondent aux faubourgs de la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle et à d'anciennes zones industrielles, progressivement identifiés comme des espaces d'extension du centre de l'agglomération. La modernisation urbaine de l'agglomération se lit alors essentiellement à travers la mutation de l'« espace Michelin », autour de l'axe constitué par l'avenue de la République, dont la dynamique initiale s'est renforcée à la suite de l'arrivée du tramway. Dans le prolongement de cette dynamique linéaire, engagée à la fin des années 1990, le fort potentiel stratégique et urbain de l'« entre-deux villes », de par sa proximité du centre-ville, sa desserte par les transports en commun et les facilités d'accès qu'il offre aux voies autoroutières, a été investi suite à la libération d'emprises situées de part et d'autre de l'avenue. De nombreux projets publics et privés sont ainsi apparus au gré des opportunités foncières, notamment celles offertes par le désengagement de l'entreprise Michelin, le retrait spatial de la firme entraînant une réorganisation urbaine de grande ampleur : « *Paradoxalement, la contraction de la présence industrielle permet à la ville d'entrer dans une nouvelle phase de modernisation [...] Au bas mot, 150 hectares sont concernés. Ils s'inscrivent entre deux grands axes, l'avenue de la République et le boulevard Saint-Jean*<sup>96</sup> ».

Le symbole de ce retournement d'image est donc la transformation de l'avenue de la République, axe autour duquel se concentrent les grands chantiers urbains menés dans les deux dernières décennies, et amorce d'une reconquête progressive de l'« entre-deux villes » et

---

<sup>96</sup> *La Montagne*, 31/03/2005.

de l'« espace Michelin ». La recomposition urbaine de ce secteur est ainsi à l'origine de la promotion d'une nouvelle identité, qui s'éloigne considérablement de celle d'une ville ouvrière se définissant exclusivement à travers sa principale entreprise, comme le souligne le maire de la ville : « *C'est avec tout cela que nous sommes en train de forger une nouvelle image de Clermont-Ferrand*<sup>97</sup> ». Les opportunités foncières offertes par de vastes sites en friche (quartiers dégradés, terrains militaires, anciens sites industriels ...), situés en majorité dans le cœur géographique de la commune, ont permis, dans un mouvement de redéploiement de la ville sur elle-même, de restructurer l'espace clermontois selon une logique de production de nouvelles aménités urbaines.

Pour les élus locaux, la fin de l'empire paternaliste et la désindustrialisation relative de l'activité clermontoise de l'entreprise ont ouvert de nouvelles perspectives en terme d'aménagement : « *Que Michelin se retire ça permet de repenser la ville et c'est important. Avant depuis la Fontcimagne jusqu'aux côtes de Clermont, tout était pris, Montferrand, toute la partie de l'avenue de la République. Pourquoi République a changé, maintenant c'est magnifique, mais parce que justement cet espace a été libéré*<sup>98</sup> ». Ainsi, pour l'implantation du Polydôme, la fermeture de la plus grande SOCAP de l'entreprise et « *la mise en vente par Michelin de cet ensemble immobilier de 17 000 mètres carrés, composé de quatre bâtiments et construit sur un terrain de deux hectares place du 1<sup>er</sup> Mai, a permis de concrétiser l'opération*<sup>99</sup> ». L'installation de cet équipement public majeur dans un axe en pleine restructuration urbaine, situé au centre géographique de Clermont-Ferrand, a constitué le premier pas vers une revitalisation urbaine et un renforcement de l'attractivité d'un secteur de l'« entre-deux villes » auparavant négligé, comme s'en rappelle la responsable patrimoine de l'office municipal du logement social de Clermont-Ferrand : « *Le quartier était vraiment pourri. Il n'y avait rien, place du 1<sup>er</sup> Mai il y avait un terrain vague. En face, Michelin avait fermé sa coopérative, elle était plus ou moins désossée, c'était lamentable. Et en fait maintenant c'est sans commune mesure, c'est le quartier où il faut être*<sup>100</sup> ». Puis, la multiplication des chantiers le long de l'avenue de la République a scellé une seconde réunion physique des centres anciens de Clermont et Montferrand, grâce à une continuité urbaine retrouvée, et à la fin de l'exclusivité spatiale Michelin. Ainsi, pour le directeur du service urbanisme de la Ville de Clermont-Ferrand, « *autour de l'avenue de la République, c'était un*

---

<sup>97</sup> *Le Figaro*, 09/01/2001.

<sup>98</sup> Entretien avec Odile Saugues, adjointe au maire de Clermont-Ferrand en charge de la politique de la ville, députée du Puy-de-Dôme, 05 Novembre 2009.

<sup>99</sup> AMCF, Série W1866W6 « Centre d'expositions et de congrès ».

<sup>100</sup> Entretien avec Catherine Bonneval, responsable du service patrimoine de Logidôme, 17 Septembre 2010.

*no man's land. Et là on avait l'usine Michelin qui était au Nord, quelques cités et le reste c'était du trafic de l'usine, c'était des dépôts, des stockages, et ça appartenait à Michelin*<sup>101</sup> ».

Ces opportunités ont ensuite permis la mise en œuvre de projets amenés, notamment par leur souci architectural, à conforter l'image métropolitaine de l'agglomération clermontoise, dans une zone préférentielle d'extension et de rénovation urbaine dont la vocation est de devenir un secteur d'appui à l'hypercentre. Opération emblématique de cette reconquête du cœur géographique de la ville, le Nouvel Hôpital Estaing (NHE) a été édifié sur les quatorze hectares d'un ancien site de la Manufacture et s'inscrit dans une logique de réappropriation publique de l'« espace Michelin » par des infrastructures sanitaires<sup>102</sup>. Pour l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, cette opération « *est très emblématique de la nouvelle phase historique qui s'ouvre pour l'urbanisme clermontois*<sup>103</sup> ». L'imposant équipement médical, qui a nécessité un investissement de 200 millions d'euros, doit symboliser la vocation métropolitaine de cette zone de la commune. Disposant donc d'une localisation centrale originale pour un équipement hospitalier de cette taille, il constitue également une opportunité de repenser un espace longtemps enclavé entre les emprises industrielles d'un côté et la voie ferrée<sup>104</sup> de l'autre, et présentant un déficit d'espaces publics. L'implantation de la structure sanitaire (fig. 88), qui occupe neuf des quatorze hectares du site, s'accompagne donc d'un ensemble de logements et de la création d'un espace public à l'échelle du quartier, afin que la reconquête d'Estaing initie une dynamique de désenclavement du centre-ville vers l'Est en se propageant sur des îlots riverains sous-utilisés.

---

<sup>101</sup> Entretien avec Daniel Chevalier, directeur de l'urbanisme aux services techniques de la municipalité de Clermont-Ferrand, 15 Septembre 2009.

<sup>102</sup> C'est un équipement sanitaire qui a initié la reconquête de l'« espace Michelin » en y stimulant la demande immobilière, lors du transfert à la fin des années 1990 d'une clinique médicale sur un terrain acheté à la Manufacture, qui abritait autrefois des cités ouvrières.

<sup>103</sup> Entretien avec Dominique Adenot, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme, 27 Novembre 2009.

<sup>104</sup> Les voies SNCF représentent encore un obstacle qui pénalise la pleine intégration urbaine de ce secteur.



Fig. 88 : Le Nouvel Hôpital Estaing (Source : Clermont Communauté, 2012).

La contraction de l'« espace Michelin » a également profité au secteur privé, comme en atteste l'installation du nouveau siège de La Montagne, le groupe de presse régional, sur un ancien terrain de la firme. Aujourd'hui, la future implantation d'Ikea sur le site des Gravanches, dont une partie appartient à l'entreprise, poursuit cette dynamique de réinvestissement de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » par des équipements et services contribuant à la métropolisation de Clermont-Ferrand. La firme participe donc indirectement aux évolutions qui touchent son espace, mais elle est également partie prenante de la modernisation de l'« entre-deux villes », par l'intermédiaire de la rénovation du stade Marcel Michelin et la création d'une esplanade renforçant l'intégration urbaine de cette enceinte sportive. Si la quasi-totalité de l'« entre-deux villes » a aujourd'hui été l'objet d'une transformation urbaine, de nouvelles opportunités devraient apparaître avec la mutation à plus long terme du site Michelin de Cataroux, dont le futur renouvellement urbain fait aujourd'hui l'objet de réflexions, que nous détaillerons ultérieurement.

A Clermont-Ferrand, l'aménagement urbain et la valorisation de l'espace public se situent donc au cœur de la construction d'une image de métropole dynamique, qui s'intègre à la stratégie de redéfinition de l'image de la firme, promue par Michelin à travers la rénovation de ses sites clermontois. En effet, le lancement d'une politique de grands travaux d'équipement et de modernisation du cadre urbain est concomitant des modifications observées dans la gestion de la firme, suite à l'arrivée d'un nouveau gérant. A l'élaboration

par Michelin d'un environnement de travail plus adapté aux fonctions d'un siège social correspond l'implantation d'infrastructures collectives (tramway, lieux culturels ou sportifs, équipements médicaux, aéroport ...) qui créent un nouvel environnement urbain répondant aux besoins des cadres de la Manufacture<sup>105</sup> : « *Derrière l'idée de mieux servir le « bien-être » collectif, on peut repérer la mise en acte de bien des pratiques relatives au nouvel esprit du capitalisme* » (Devisme, Dumont, Roy, 2007, p. 18). Il semble ainsi que « *la mutation des espaces clermontois exprime à la fois les besoins d'embauche de l'entreprise Michelin, mais plus généralement les évolutions du capitalisme* » (Védrine, 2008, p. 8). La transformation urbaine de la métropole clermontoise selon le référentiel de la modernité rejoint alors les nouveaux principes d'organisation sociale du « territoire Michelin », lien d'autant plus visible que les secteurs préférentiels de la mutation de la ville appartiennent à l'« espace Michelin », même si l'investissement du centre-ville, à travers la rénovation de la place centrale de Clermont-Ferrand, peut amener à nuancer ce constat.

La mutation du patrimoine immobilier et foncier de la Manufacture a donc été à l'origine de l'élaboration à Clermont-Ferrand d'un nouvel urbanisme se basant sur des opérations de requalification de quartiers dégradés ou de sites en friches, ce processus de renouvellement urbain étant dirigé prioritairement vers les cadres et donc conforme à la stratégie urbaine désormais promue par l'entreprise (fig. 89).

---

<sup>105</sup> Dans le cas de l'aéroport, la liaison Clermont-Madrid permettait, jusqu'à sa fermeture, aux cadres de l'entreprise de se rendre en Amérique du Sud, où Michelin est implanté.

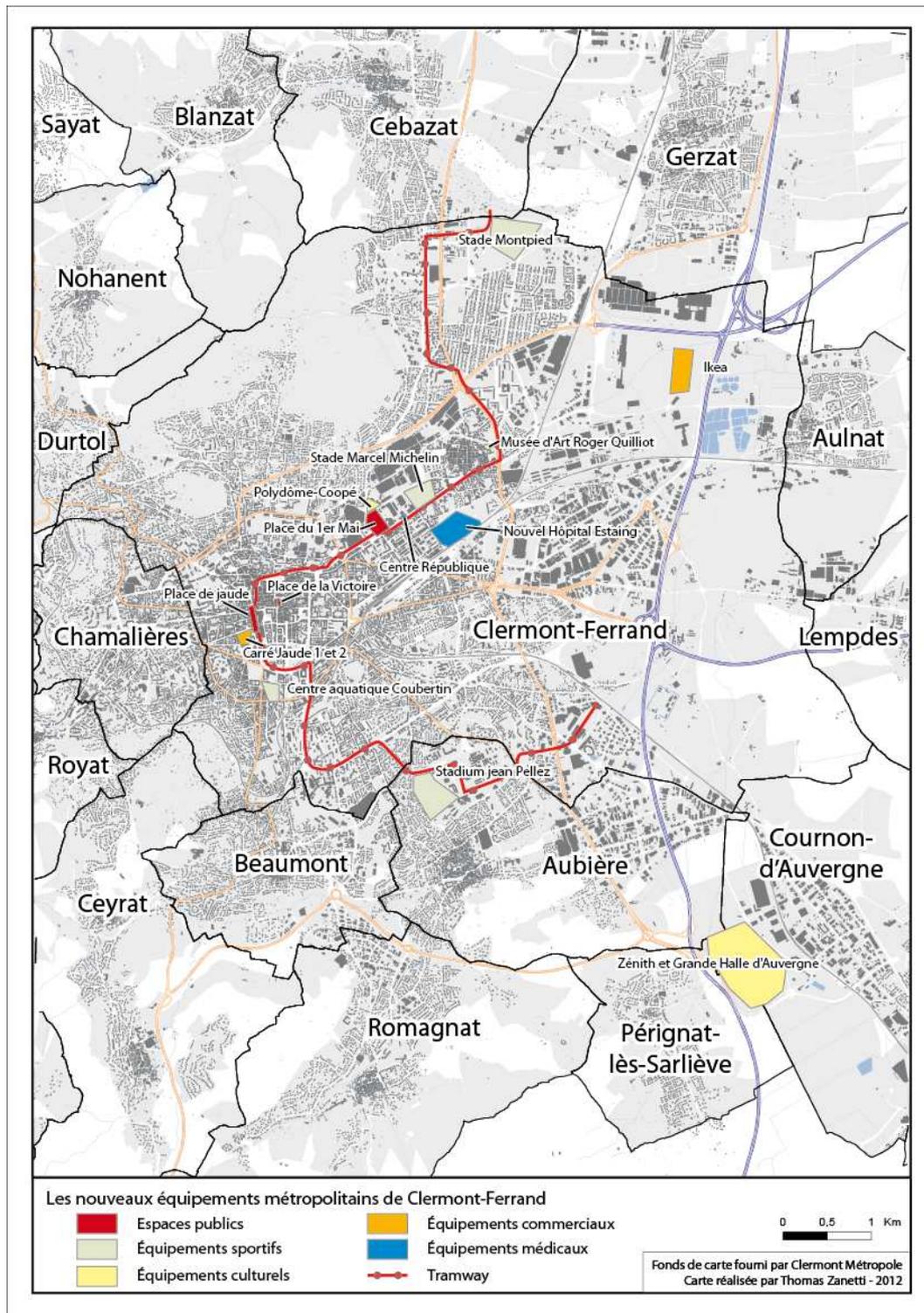


Fig. 89 : Les nouveaux équipements métropolitains de Clermont-Ferrand (Source : Zanetti, 2012).

Ainsi, « les villes qui autrefois cherchaient à se vendre en tant que lieux de production se vendent maintenant comme lieux de consommation » (Harvey, 1989, p. 3), suivant en cela les évolutions d'un capitalisme industriel de plus en plus subordonné à l'innovation

technologique. La transformation de l'environnement urbain clermontois signale ainsi les nouvelles modalités d'organisation sociale du « territoire Michelin » et de la reproduction sociale de la force de travail, cette dernière étant dorénavant constituée majoritairement par des cadres qui forment une catégorie d'utilisateurs ayant des usages spécifiques de la ville. La présence d'une multinationale de l'importance de Michelin, qui plus est engagée dans une stratégie de modernisation, constitue pour les élus locaux un atout sur lequel peut s'appuyer la renommée de l'agglomération, dont la valorisation d'ensemble passe par la promotion de cet « attribut global », élément de distinction indispensable pour rayonner à l'échelle internationale dans un contexte de compétition métropolitaine. Se manifeste ainsi une relation dialectique entre les transformations socio-spatiales du « territoire Michelin » et celles de la ville dans son ensemble, les ressorts de la mise en récit actuelle de la ville par les élus et la direction de l'entreprise étant alors fortement déterminés par les enjeux contemporains du capitalisme technologique, énoncés à Clermont-Ferrand par la firme Michelin. On assiste donc à une reterritorialisation de l'organisation sociale du « territoire Michelin » par l'intermédiaire des équipements urbains créés par la collectivité et mobilisés par la multinationale dans le cadre de sa nouvelle stratégie urbaine. Cette dernière, relayée par les élus clermontois et articulée autour de la modernisation de la ville, en lien avec l'impératif de l'entreprise d'attirer et de retenir des cadres, se traduit-elle dans la structure socio-professionnelle de la ville ?

## **1.5) Les mutations sociales de la population clermontoise : ségrégation ou mixité ?**

Avec la désindustrialisation, les structures sociales des villes européennes ont, durant les années 1980 et 1990, connu de profondes modifications, dont l'ampleur a pu être décrite sous la figure de l'éclatement : *« Parler de ville éclatée, c'est probablement moins décrire une division accrue de la ville que désigner la question de la cohésion sociale et urbaine comme l'un des enjeux cruciaux, voire le principal enjeu, que doit affronter aujourd'hui notre société »* (May, 1998, p. 22). Le développement des classes moyennes urbaines et l'affaiblissement du poids relatif des ouvriers, ainsi que la croissance des catégories supérieures ont amené de nombreux auteurs à mettre en lumière un processus majeur de dualisation de la structure sociale et spatiale des villes, notamment pour les plus grandes d'entre elles, soumises aux effets de la globalisation économique (Sassen, 1996). Ces phénomènes de dualisation sociale, d'autant plus visible dans les métropoles mondiales que ces dernières apparaissent comme les lieux d'expression privilégiés des nouveaux principes de l'économie internationale, peuvent toutefois également concerner les villes moyennes : *« L'expression « ville éclatée » donne à penser que l'explosion de notre société, la fracture sociale que nous connaissons actuellement, est un phénomène proprement urbain qui affecterait particulièrement la grande ville, la « ville globale ». Mais ne sommes nous pas confrontés à un mécanisme social général, dont l'expression serait évidemment urbaine parce que la société française est aujourd'hui urbaine, et qui serait plus sensible dans les grandes villes car elles sont mieux observées que les petites ? »* (Davezies, 1998, p. 59).

Ainsi, l'éclatement urbain serait la première conséquence socio-spatiale du déclin industriel et de l'extension du secteur tertiaire, et définirait des villes désormais marquées par de fortes disparités socio-économiques, dont l'inscription dans l'espace se traduirait par un renforcement de la ségrégation entre les différentes zones résidentielles, avec notamment l'apparition de concentrations spatiales de populations en situation de précarité, voire d'exclusion. L'ensemble des mutations, évoquées plus haut, du cadre urbain clermontois, se traduit-il dans la structure socio-professionnelle clermontoise ? Dans une ville de tradition mono-industrielle, quels ont été les impacts sociaux de la mutation économique récente de Michelin, tant *« les dynamiques de localisation des entreprises et leurs nouveaux types de rapport à l'espace que les conséquences directes et indirectes des transformations économiques sur la vie locale (création ou suppression d'emplois, mutation de la demande*

*sur le marché du travail, précarité croissante, etc.) ont des effets importants sur la morphologie sociale des villes » (Préteceille, 1998, p. 40) ?*

Entre 1990 et 1999, les structures professionnelles de l'Auvergne se modifient sous l'effet des modifications des bases économiques régionales (fig. 90). Au cours de la période, les difficultés industrielles se sont ainsi traduites par une diminution de 5 % du nombre total d'ouvriers. Même si les ouvriers n'occupent plus la première position en termes d'emploi, ils représentent néanmoins une population importante, ce qui soulève une interrogation quant à la disparition supposée de la classe ouvrière à la suite du processus de restructuration du capital industriel (Valognes, 2006), et amène plutôt à penser que la classe ouvrière serait marquée par une crise de visibilité (Verret, 1996), que L. Wacquant identifie comme un « *general pattern of class blindness* » (2008, p. 200). Les ouvriers constituent au contraire toujours une catégorie socio-professionnelle centrale dans la société française : « *Contrairement à ce que l'on pense souvent, les emplois d'ouvriers, peu ou pas qualifiés, sont loin d'avoir été tous sacrifiés sur l'autel de la mondialisation. En 1982, les 7.8 millions d'ouvriers pesaient 36 % de la population active occupée. En 1999, les 7.1 millions d'ouvriers représentaient encore 31 % de la population active occupée. Certes, la désindustrialisation a provoqué une véritable saignée sur ce type d'emploi, mais dans le même temps on assiste à une forte création d'emplois ouvriers dans les services tournés vers la demande des ménages* » (Davezies, 2008, p. 68). L'impression d'être en présence d'une classe ouvrière fragmentée se situe alors à l'opposé de son incarnation historique comme groupe unifié de travailleurs : « *the unified and compact working class that occupied the front stage of history until the 1970's has shriveled, splintered and dispersed* » (Wacquant, op. cit., p. 199), la classe ouvrière ayant désormais des contours incertains : « *workers continue to compose a majority of the active population of most advanced countries but their morphology has been remade by deepening divisions of skills, employment status and reproduction strategy* » (Wacquant, op. cit., p. 199). En Auvergne, si la classe ouvrière demeure importante, l'évolution de la structure socio-professionnelle régionale dans la dernière décennie du XX<sup>ème</sup> siècle est surtout marquée par la progression rapide des emplois se situant en haut de l'échelle sociale. Ainsi, les professions intermédiaires voient leurs effectifs croître de 16 % entre 1990 et 1999, date à laquelle cette catégorie socio-professionnelle représente un emploi sur cinq, tandis que sur la même période, le nombre de cadres et de professions intellectuelles supérieures a lui augmenté de 15 %.

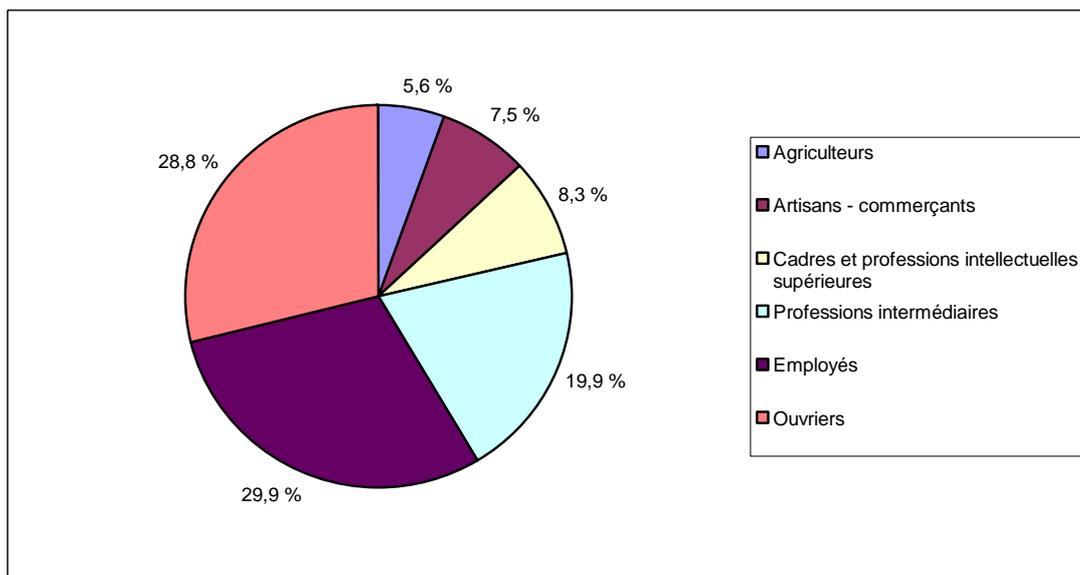


Fig. 90 : La répartition de la population active en Auvergne en 1999 (Source : INSEE).

Les tendances à la désouvriérisation, à la montée des emplois tertiaires et à l'augmentation de la part de l'encadrement dans l'ensemble de la population active régionale se confirment en 2006. Mais ce mouvement général est encore plus prégnant à l'échelle de la commune de Clermont-Ferrand, où les évolutions sociales apparues dans la dernière décennie (fig. 91 et 92) peuvent laisser penser qu'une ville de cols blancs succède à une ville de cols bleus, même si les « *classes sociales ne jouent plus le rôle structurant qu'elles avaient dans la société industrielle* » (Le Galès, 2003, p. 171).

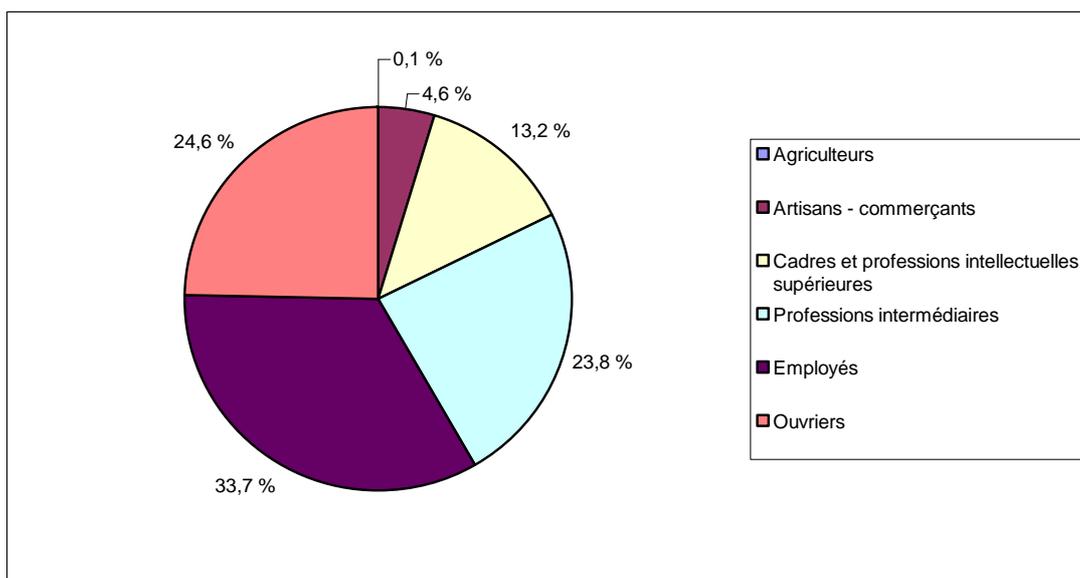


Fig. 91 : La répartition de la population active à Clermont-Ferrand en 1999 (Source : INSEE).

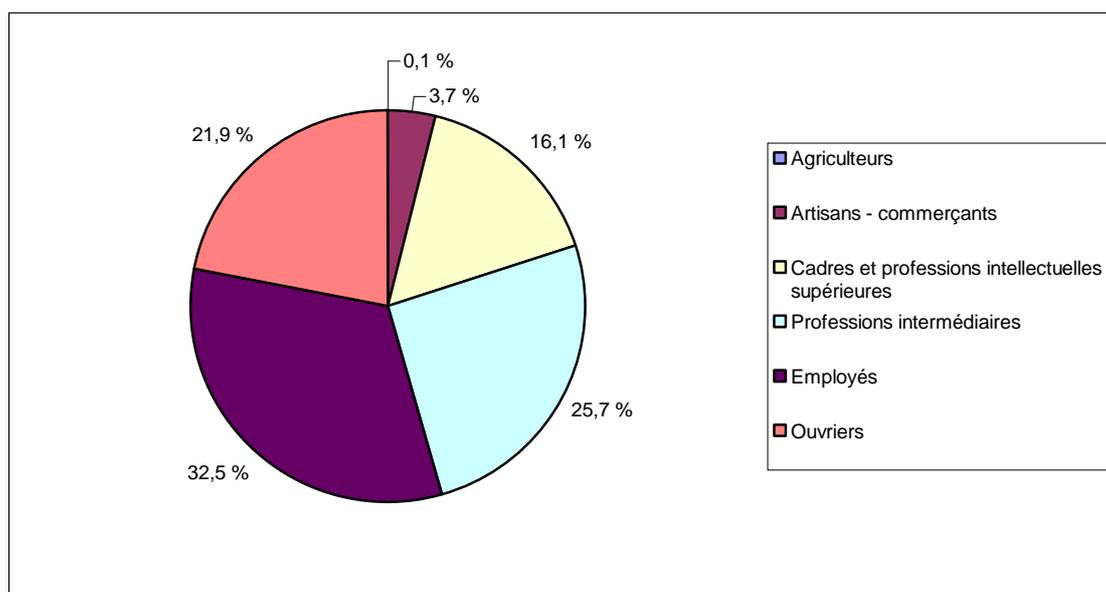


Fig. 92 : La répartition de la population active à Clermont-Ferrand en 2008 (Source : INSEE).

La population clermontoise, longtemps marquée par le poids de la classe ouvrière, paraît donc présenter dorénavant un profil social plus proche de celui des autres villes de même taille. L'évolution de la sociologie clermontoise reflète alors la mutation économique opérée par Michelin depuis les années 1980, considérant que le « *passage au post-fordisme se traduit, à l'échelle urbaine, par la montée en puissance des salariés les plus formés dans le système productif, au détriment des ouvriers peu qualifiés qui formaient le socle de la ville et de l'économie fordiste* » (Rousseau, 2008, p. 78). On observe alors un lien direct entre la transformation de la gestion des activités économiques, la Manufacture perdant son caractère industriel au profit d'un positionnement de plus en plus affirmé sur le secteur tertiaire, et les bouleversements traversés par la structure socio-professionnelle locale. Cette évolution de la société clermontoise se traduit également dans la croissance du niveau de vie des ménages : entre 1994 et 2004, la totalité des revenus clermontois a augmenté de 27 %<sup>106</sup>, et le revenu moyen imposé par contribuable est passé à Clermont-Ferrand de 14 380 euros en 1999 à 18 848 euros en 2006<sup>107</sup>.

Cet enrichissement général de la population ne doit pas cacher les disparités qui existent entre les différentes catégories de ménages clermontois. On peut alors se demander si il existe, à Clermont-Ferrand, une « *division sociale de l'espace selon des caractérisations de la*

<sup>106</sup> *La Montagne*, 21/12/04.

<sup>107</sup> Source : INSEE, « La Lettre », n°50, Janvier 2008.

*population référées à leur place dans les rapports économiques (du type des CSP) »* (Préteceille, 1997, p. 103). L'évolution de la structure socio-professionnelle de la population clermontoise a-t-elle donné naissance à une division sociale plus accentuée de l'espace urbain ? Les mutations récentes de l'« espace Michelin » et le renouvellement de l'organisation sociale du « territoire Michelin » ont-elles été à l'origine d'une modification de la distribution des différentes classes sociales dans la ville ?

L'analyse des cartes qui suivent (fig. 93) fait apparaître une confrontation sociologique entre les ménages les plus riches et les ménages les plus pauvres au sein de l'espace communal.

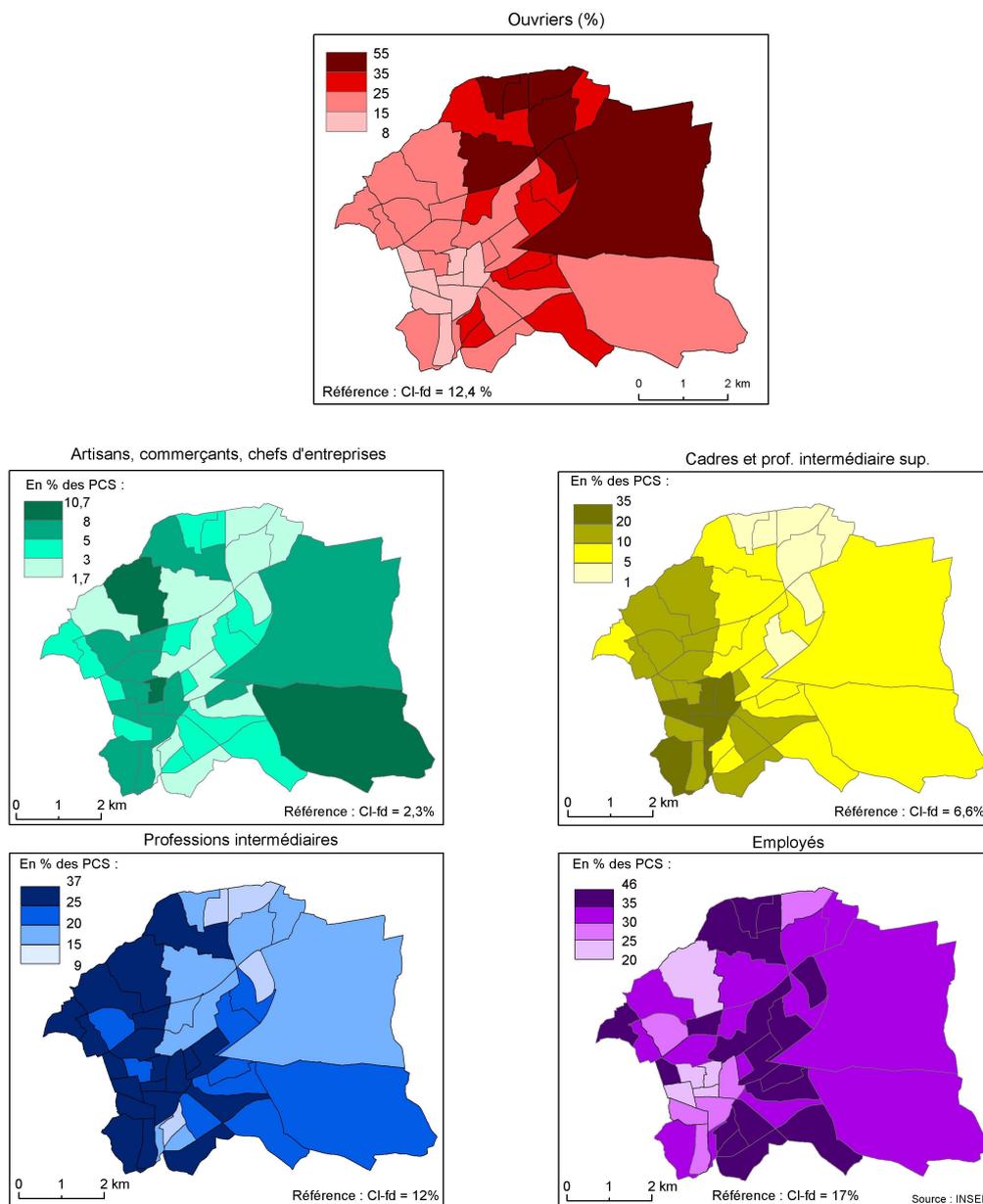


Fig. 93 : Les contrastes socio-professionnels dans la commune de Clermont-Ferrand (Source, CERAMAC, 2009, d'après INSEE RGP 1999).

A l'échelle de la commune de Clermont-Ferrand, on observe donc au début du XXI<sup>ème</sup> siècle une réelle dualisation socio-spatiale (Semmoud, 2008), avec une « forte représentation des classes sociales les plus élevées dans les quartiers appartenant au centre-ville historique ou au centre d'affaires. A l'inverse, les CSP les plus populaires, notamment ouvriers, sont majoritaires dans les quartiers plus périphériques où se localisent de façon privilégiée les grands ensembles et les anciennes cités ouvrières » (Edouard, Mainet, 2009, p. 20). Ainsi, les quartiers situés au Nord de la commune sont ceux qui concentrent l'essentiel de la population précaire, évaluée à plus de 10 % de l'ensemble des clermontois (Semmoud, 2004), et rendent visible une pauvreté urbaine issue de la combinaison de trois phénomènes : « La transformation du marché de l'emploi [...], la fragilisation des liens sociaux, notamment familiaux [...], les limites ou les retraits des politiques sociales » (Le Galès, 2003, p. 171).

Manifestations les plus visibles d'une différenciation sociale de l'espace urbain clermontois, ces zones d'habitat sont caractérisées par l'importance du parc HLM et de l'habitat collectif<sup>108</sup>, et ont été celles qui ont perdu le plus d'habitants durant les deux dernières décennies. Elles sont de plus en plus occupées par une population défavorisée, victime de situations d'exclusion, les quartiers de logement social étant de plus en plus « considérés comme les lieux de concentration, voire de renforcement, de la pauvreté, de la marginalisation, de l'exclusion » (Préteceille, 1998, p. 40). L'insertion et l'intégration urbaines de ces quartiers du Nord de Clermont-Ferrand semblent alors inachevée, mais les difficultés sociales touchent aussi des quartiers anciens, comme celui de Montferrand, à en croire l'ancienne adjointe spéciale du quartier : « Il y a encore à Montferrand, j'ai vu d'ailleurs un égout à ciel ouvert, donc je pense qu'il y a encore un prolétariat, il y a de la misère encore<sup>109</sup> ».

De la même manière, les lieux d'habitation des cadres et des clermontois aux revenus les plus élevés sont clairement identifiés. Ils sont concentrés dans la partie Ouest de la ville et à proximité d'un hypercentre qui a connu depuis dix ans un net embourgeoisement, comme l'indique le maire de Clermont-Ferrand, Serge Godard : « Les personnes les plus aisées sont prêtes à payer très cher pour s'installer dans ce quartier<sup>110</sup> ». La situation clermontoise confirme alors le « rôle du centre dans les villes européennes, les couches sociales les plus

---

<sup>108</sup> Les deux tiers des logements sociaux du Grand Clermont sont concentrés sur Clermont-Ferrand et près de 60 % de ces logements sont implantés dans cinq quartiers clermontois. Au total, 28 % des logements de Clermont-Ferrand appartiennent au parc locatif social.

<sup>109</sup> Entretien avec Odile Saugues, adjointe au maire de Clermont-Ferrand en charge de la politique de la ville (et ancienne adjointe spéciale de Montferrand), députée du Puy-de-Dôme, 05 Novembre 2009.

<sup>110</sup> *L'Express*, n° 2801, 07/03/05.

*favorisées, les élites culturelles et politiques sont demeurées dans les villes et dans leurs centres* » (Le Galès, op. cit., p. 180), qui ont ensuite accueilli les nouveaux groupes de cadres et de professions intermédiaires alors que les couches populaires en partaient, contribuant ainsi à y maintenir, voire à y développer la richesse, cette classe de travailleurs étant généralement les premiers acteurs de la gentrification des centres urbains. Si « *la ségrégation urbaine ne prend pas la forme d'une coupure aussi nette entre des quartiers très ouvriers, à forte densité d'habitat social collectif en voie de détérioration, et des espaces urbains résidentiels occupés par les classes moyennes et supérieures* » (Oberti, 1997, p. 135), le phénomène de polarisation spatiale des statuts sociaux, par le renforcement de la richesse des zones les plus riches et de la pauvreté des zones les plus pauvres, fait bien apparaître à Clermont-Ferrand une fracture sociale Est-Ouest assez marquée. Ainsi, selon le quotidien régional, Clermont-Ferrand serait aujourd'hui menacé de grand écart : « *La moitié des foyers clermontois dispose d'un revenu moyen de 21 500 euros, contre moins de 6 000 pour les autres [...] L'évolution des revenus des clermontois entre 1999 et 2001 fait apparaître une tendance alarmante. Derrière les chiffres, c'est une ville fracturée qui se dessine, le départ des classes moyennes vers la périphérie laissant les plus pauvres dans un face à face avec les plus aisés*<sup>111</sup> ».

La tendance à Clermont semble donc au renforcement des disparités et à l'amplification des mouvements ségrégatifs, néanmoins le phénomène de polarisation des dynamiques sociales n'y est pas aussi accentué que dans les villes globales (Sassen, op. cit.), et la capitale auvergnate connaîtrait même une situation en matière de dysfonctionnements sociaux et urbains plus favorable que celle de la majorité des grandes villes françaises. En effet, à l'inverse de nombreuses villes de taille comparable, Clermont-Ferrand ne connaît pas de phénomène massif de polarisation des groupes sociaux. Ainsi, « *si la concentration spatiale des ouvriers est visible, ils ne représentent jamais moins de 8 % de la population d'un quartier* » (Edouard, Mainet, op. cit., p. 22), la distribution spatiale des différentes classes sociales locales apparaissant donc comme modérément tranchée. Les élus clermontois se sont alors saisi de cette « particularité » clermontoise pour décrire une ville où subsiste, selon le SCOT, une « *réelle mixité sociale et générationnelle à l'échelle de certains quartiers, contrairement à la plupart des agglomérations qui subissent les tendances ségrégatives*<sup>112</sup> ». Le discours public a donc intégré l'impératif de mixité sociale et urbaine, devenu un leitmotiv des politiques urbaines contemporaines, comme l'indique l'analyse faite par l'adjoint à

---

<sup>111</sup> *La Montagne*, 21/12/2004.

<sup>112</sup> Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) du Grand Clermont.

l'urbanisme de Clermont-Ferrand : « *C'est la caractéristique de cette ville, d'ailleurs l'INSEE vient de le dire dans une enquête, il y a une vraie mixité sociale, dans tous les quartiers il y a des riches, des pauvres*<sup>113</sup> ».

Le rôle de l'entreprise Michelin dans l'évolution sociale et urbaine de Clermont-Ferrand est inévitablement central, tout d'abord en tant qu'acteur économique majeur, distribuant des salaires à une part notable de la population active et dont la structure professionnelle se modifie en faisant une place de plus en plus importante aux cadres. D'un point de vue spatial, si la firme n'organise plus directement les localisations résidentielles de sa main-d'œuvre, encore aujourd'hui « *la hiérarchie interne des entreprises, en termes de fonctions ou de qualifications, se traduit par une hiérarchie spatiale dans la répartition des salariés sur le territoire. Cette discrimination territoriale des populations se double de celles des revenus. Si la localisation des cadres d'une entreprise et celle des ouvriers n'est pas la même, la ségrégation spatiale s'exerce tout autant en termes de revenus que de qualification* ». (Larceneux, 2000, p. 144). Les quartiers proches des sites de Michelin sont ainsi ceux qui regroupent les plus importantes proportions d'ouvriers<sup>114</sup>, tandis que les cadres et ingénieurs de l'entreprise privilégient le centre-ville et les communes aisées de l'Ouest clermontois, la présence industrielle continuant donc d'être à l'origine d'une distribution résidentielle spécifique.

L'ancienne stratégie urbaine de Michelin a également transmis un héritage encore actif de la structure socio-spatiale de Clermont-Ferrand, à travers les cités ouvrières de l'entreprise, qui constituent aujourd'hui des éléments à la fois générateur d'une ségrégation et moteur de nouvelles dynamiques sociales de l'espace urbain. En effet, selon l'ancien directeur de l'office municipal du logement social, d'une part les habitants des anciennes cités patronales sont aujourd'hui « *moins riches que les Michelin, car il y a une paupérisation, enfin il y a une paupérisation de la demande HLM qui passe dans les cités Michelin*<sup>115</sup> ». Entrées pour la majorité d'entre elles dans le parc locatif social clermontois, processus sur lequel nous reviendrons, elles concentrent des populations logées en fonction d'un plafond de ressources, disposant parfois de revenus plus faibles que dans les grands ensembles des quartiers Nord. D'autre part, les cités peuvent favoriser la mixité sociale de l'espace urbain communal, spécifiquement au sein de celles qui ont été rachetées par leurs occupants. A La Plaine par

---

<sup>113</sup> Entretien avec Dominique Adenot, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme, 19 Mars 2007.

<sup>114</sup> Plus de la moitié de la population active dans les quartiers de La Plaine, Les Vergnes, La Gauthière et Chanturgue, tous situés dans au nord de la commune.

<sup>115</sup> Entretien avec Patrick Beau, directeur de l'AGESSEM, 08 Octobre 2009.

exemple, on assiste, comme on l'a déjà évoqué « à une imbrication croissante des conditions de vie des ouvriers et employés, qui sont rejoints par les professions intermédiaires, les personnels de l'enseignement ou de la santé, les fonctionnaires ou assimilés, les agents de maîtrise et les techniciens » (Semmoud, 2008, p. 147). Cette cohabitation sociale inédite entre des populations aux modes de vie et aux revenus différents est issue à la fois d'une ascension sociale de sa population d'origine et d'une mobilité résidentielle des nouveaux ménages. Si La Plaine suscite de plus en plus l'intérêt du marché immobilier, dont les stratégies spéculatives pourraient accélérer un tel processus, l'inscription de la cité dans le périmètre d'une Zone Urbaine Sensible (ZUS) stigmatise cet espace résidentiel et constitue un frein à des perspectives de gentrification et de forts profits immobiliers.

De plus en plus fréquemment, les grandes villes françaises et européennes sont marquées par des phénomènes de ségrégation socio-spatiale, initialement repérés dans les villes « globales », indiquant que la « réussite métropolitaine ne protège pas des dynamiques d'exclusion » et « apparaît même aggraver la fragmentation socio-spatiale de la ville » (Oblet, 2005, p. 204). Si le cadre urbain clermontois s'est profondément transformé depuis deux décennies en accompagnant un changement social de la population, Clermont-Ferrand n'apparaît pas aujourd'hui comme une ville duale où se côtoieraient des zones de concentration de la pauvreté urbaine et des quartiers rassemblant l'essentiel des aménités urbaines destinées à la consommation des nouvelles catégories supérieures, entourée d'une périphérie accueillant la majorité des classes moyennes. Les restructurations menées par Michelin à Clermont-Ferrand à travers l'évolution de l'« espace Michelin » et la redéfinition de l'organisation sociale du « territoire Michelin » ont donc entraîné des modifications de la structure socio-professionnelle locale et de l'usage social de l'espace urbain, en fonction des nouveaux besoins productif de l'entreprise. Cependant, malgré son poids dans les évolutions sociales et urbaines clermontoises, l'influence de la firme n'est pas univoque et l'héritage urbain qu'elle a pu laisser sous la forme de ses anciennes cités ouvrières contribue aujourd'hui à maintenir une mixité socio-spatiale au sein de la ville.

# **Chapitre 2. Le « territoire Michelin » à l'heure du capitalisme de la connaissance : un mariage du global et du local.**

## **2.1) Une économie locale entre tradition industrielle et tertiarisation.**

Durant les années 1990, les mutations économiques correspondent à un cycle d'accroissement des inégalités territoriales en France (Veltz, 2004), sous l'effet notamment de la crise industrielle, alors que le secteur secondaire avait été à la base de la production de richesses et d'emplois dans de nombreuses régions françaises. La majorité des métropoles, quelles que soient leurs tailles, ont ainsi été caractérisées par une dynamique de désindustrialisation et de tertiarisation de leurs économies, où les activités productives ont été suppléées par des activités à fort contenu de matière grise qui mettent en évidence le poids des services, notamment ceux dirigés vers les entreprises. L'attention portée au caractère décisif des secteurs autres que celui qui est directement lié aux activités productives exportatrices, celles justement qui ont été le plus touchées par les effets locaux de la mondialisation et de la crise, s'est donc renforcée au point de devenir centrale pour la compréhension des dynamiques économiques régionales et urbaines : *« Si l'on veut saisir les ressorts de la nouvelle géographie française, il faut cesser de considérer les territoires uniquement comme des supports de croissance : ils sont autant de supports de redistribution, de mobilité, de consommation. Mieux, ils sont en compétition les uns avec les autres, non seulement pour produire, mais aussi pour capter les richesses produites ailleurs. Conjuguée à la mobilité croissante des personnes, s'organise ainsi une circulation invisible des richesses qui remodèle en profondeur la géographie française »* (Davezies, 2008, p. 7), où se superpose une géographie de la compétitivité productive et une géographie de la compétitivité résidentielle.

L'industrie n'a toutefois pas disparu pour autant, mais elle a subi de profondes transformations qui engage à la redéfinir : *« La mutation des activités est en effet bien plus*

*complexe qu'un simple basculement de l'industrie aux services sous-tendus par l'expression de post-industrialisation* » (Daviet, 2005, p. 129). Dans une région longtemps marquée par le poids de l'industrie comme l'Auvergne, quelles ont pu être les répercussions locales de la conjoncture économique internationale sur la structure du tissu économique ? Afin de vérifier si les mutations économiques globales, dont les manifestations locales sont essentiellement issues de la stratégie économique de Michelin, ont entraîné un déclin prononcé de l'activité industrielle et de la sphère productive en Auvergne et à Clermont-Ferrand, nous mobiliserons la théorie de la base (Sombart, 1916), revisitée récemment (Davezies, 2001), et un ensemble d'indicateurs (taux de chômage, caractéristiques de la main-d'œuvre, principaux secteurs d'activité, types d'emplois) permettant de saisir l'évolution du tissu économique local au cours des deux dernières décennies.

### 2.1.1) La théorie de la base économique : un outil de compréhension des mutations économiques récentes ?

Selon la théorie classique de la base économique (Sombart. op. cit., Hoyt, 1954, North, 1955), ce sont les revenus captés à l'extérieur d'un territoire qui sont à la base de son développement, par l'intermédiaire de la vente des biens et des services marchands produits localement. Les activités exportatrices, majoritairement productives, ont ainsi longtemps été considérées comme centrales pour évaluer la dynamique économique d'une ville ou d'une région, même si elles coexistent avec des activités dites domestiques, qui correspondent à la satisfaction des besoins de la population locale (Claval, 2005), dont le niveau est largement déterminé par la croissance du secteur productif. Aujourd'hui, on estime (Davezies, op. cit.) que les revenus induits par les activités productives satisfaisant une demande extérieure ne suffisent plus à décrire la complexité des dynamiques économiques territoriales, qui sont aussi animées par la captation de richesses extérieures non productives. Les fondements de la théorie de la base économique ont donc été étendus pour rendre compte du nouvel équilibre entre des bases productives et des bases non productives, qui structurent la dynamique économique des territoires.

La base économique d'une ville, ou d'une région, est alors constituée de trois grands secteurs générateurs de richesses : le secteur productif, qui représente les flux monétaires issus des biens et services produits localement et vendus à l'extérieur ; le secteur public, qui rassemble les revenus issus des collectivités publiques, et en premier lieu, de l'Etat ; le secteur résidentiel, qui réunit les gains engendrés par certains résidents, comme les retraités ou les

touristes. Il y a donc de nombreuses sources de richesses locales qui ne dépendent pas de la performance des entreprises productives engagées dans une économie mondialisée et soumises à une compétition internationale, ces dernières alimentant « *de façon très variable le revenu basique de son territoire, selon les types de secteurs, les types d'espaces et les niveaux d'échelle* » (Davezies, 2008, p. 12).

Or, la présence de certaines catégories de population (comme les retraités, les touristes ou les salariés de la sphère publique) disposant de revenus venant irriguer les dynamiques économiques locales, présence assurée en grande partie par l'attractivité des territoires et par une logique de redistribution keynésienne, apparaît de plus en plus comme un enjeu majeur. Les richesses que représentent ces populations sont à la fois indépendantes du niveau de l'activité productive locale et, pour certaines d'entre elles, en augmentation dans des pays occidentaux caractérisés par la fin de la transition démographique : « *Dès lors que le nombre d'actifs va commencer, dans un avenir plus ou moins proche, à décroître, le revenu des retraites constituera l'un des principaux éléments de prospérité de la croissance du revenu local* » (Davezies, op. cit., p. 31). S'ajoutent enfin les effets induits par ces trois secteurs productif, public et résidentiel sur la formation d'un secteur domestique, qui regroupe les activités tournées vers le marché local, soit les biens et les services vendus à la population résidente (commerces, médecins, notaires, infirmiers ...). Les économies locales sont donc aujourd'hui structurées par quatre types de bases, qui combinent ressources privées et publiques : le secteur marchand (industries et services), le secteur non marchand (emplois publics, aide sociale), le secteur résidentiel (tourisme, résidences secondaires), le secteur domestique (biens et services à destination de la population locale).

Longtemps considérées par la théorie économique comme des activités d'appoint dont l'existence était fortement dépendante de la dynamique du secteur productif, les activités non productives représentent pourtant généralement les deux tiers de l'emploi privé local, et sont de plus en plus liées à la présence de populations caractérisées par un haut niveau de consommation. Elles forment ainsi « *la partie du secteur productif local qui n'est pas mondialisée, celle que les économistes appellent le secteur abrité, par opposition au secteur exposé à la concurrence internationale* » (Davezies, 2000, p. 13). Devant la faible part que semblent occuper les activités productives, dont les débouchés se situent l'extérieur, dans la base économique des villes et régions françaises, l'accent est donc mis sur l'économie liée à la consommation locale, qui y est généralement dominante.

Cependant, il existe d'importantes disparités dans les structures économiques locales des différents territoires : « *Certains sont très productifs et voient leur développement dépendre surtout de leur capacité à s'adapter à la concurrence mondiale* » (Davezies, 2008, p. 61). C'est notamment le cas pour les villes caractérisées par la proportion élevée de l'industrie dans leur base économique, dont fait partie Clermont-Ferrand, aux côtés de Grenoble, Saint-Etienne ou Douai-Lens, alors que l'ensemble des autres aires urbaines françaises de plus de 300 000 habitants sont des villes diversifiées (Paulus, 2004), où certaines activités de services (finance, assistance, conseil), ainsi que l'administration, sont surreprésentées.

## 2.1.2) Désindustrialisation, tertiairisation et mutation de la sphère productive en Auvergne et à Clermont-Ferrand.

L'Auvergne avait dans un premier temps bien résisté, en comparaison d'autres régions françaises, à la crise économique des années 1970, avant de connaître elle-même des difficultés à la suite des restructurations menées par les grands groupes, la Manufacture Michelin en tête. Les années 1980 ont ainsi été celles de la récession industrielle, notamment dans le bassin de Clermont-Ferrand, où le contexte économique et la stratégie adoptée par les entreprises locales ont eu des conséquences lourdes tant en termes d'emplois qu'en termes d'effets induits sur le tissu de sous-traitance. La ville est alors confrontée à une crise profonde de sa principale industrie, celle du caoutchouc, dont les faiblesses structurelles pèsent sur l'avenir de l'ensemble du tissu économique local. La dépendance de l'économie locale à la santé de ses plus grands établissements et son faible degré de diversification sectorielle ont accentué les répercussions de la conjoncture économique nationale et internationale, sans pour autant atteindre la même ampleur quand dans d'autres régions industrielles françaises, comme en convient l'ancien directeur des sites clermontois de Michelin : « *On a bien vu le danger qu'a pu représenter la mono activité, mais Clermont n'a pas connu les mêmes difficultés que d'autres villes comme Saint-Etienne ou certaines localités du Nord qui pourtant dépendaient elles aussi de quelques entreprises*<sup>116</sup> ». Les effectifs industriels en Auvergne ont néanmoins décliné au cours des dernières décennies (fig. 94), cette diminution devenant plus importante au fur et à mesure que le territoire de référence est marqué par un degré élevé d'urbanisation, qui entraîne une progression des activités tertiaires<sup>117</sup>.

---

<sup>116</sup> Entretien avec André Malet, ancien directeur des sites Michelin de Clermont-Ferrand, directeur de la SIDE, directeur du pôle de compétitivité « Viameca », président de l'Adimac, 18 Janvier 2010.

<sup>117</sup> Ainsi, la baisse des effectifs industriels entre 1995 et 2004 est plus marquée à Clermont-Ferrand (- 11 %), que dans la communauté d'agglomération (- 8 %) et dans l'aire urbaine clermontoises (- 1 %).

<u>Secteur d'activité</u>	<u>Progression des effectifs salariés</u>
Agriculture	- 34 %
Industrie	- 11 %
Construction	- 3 %
Commerce	+ 6 %
Services	+ 26 %
Total	+ 6 %

Fig. 94 : Evolution des emplois auvergnats par secteur entre 1989 et 2002 (Source : INSEE, « L'Auvergne, un diagnostic pour préparer l'avenir », Juin 2005).

Cependant, cette baisse a connu un ralentissement entre 1994 et 2003, et il faut également préciser que les effectifs relevant du travail intérimaire ne sont pas comptabilisés dans la main-d'œuvre de l'industrie, tandis que certains métiers autrefois répertoriés dans l'industrie sont aujourd'hui externalisés dans le secteur des services, ce qui peut conduire à observer un effacement des frontières entre les secteurs secondaires et tertiaires (Montagné-Villette, 2001). Il s'est ainsi produit une tertiairisation de l'industrie à la suite de l'élévation des qualifications des travailleurs. Toutefois, il semble bien qu'en raison de l'automatisation, des externalisations et des délocalisations, Clermont-Ferrand ait « *quitté son bleu de ville ouvrière*<sup>118</sup> ».

L'évolution du taux de chômage permet d'apprécier les mutations du tissu économiques local et le mouvement de désindustrialisation et de tertiairisation, car l'équilibre du marché de l'emploi signale les dynamiques de différents secteurs d'activités. Au cours des années 1990, l'Auvergne a connu une hausse de son taux de chômage à la suite du ralentissement général de l'activité économique et de la création d'emplois. Cette situation a pris fin au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, la région voyant son taux de chômage se réduire<sup>119</sup> suite à une progression constante de l'emploi. Ainsi, à partir de 1992, le taux de chômage auvergnat est passé en-dessous de la moyenne nationale et s'y est maintenu, la région n'enregistrant pas de déficit d'emploi malgré les chutes d'effectifs entraînées par les plans sociaux de Michelin. Dans la ville de Clermont-Ferrand, la baisse du taux de chômage a été continue depuis 1995 et il

<sup>118</sup> *Le Monde*, 01/03/01.

<sup>119</sup> Passant de 9.8 % en 1997 à 7.1 % en 2007, soit à cette date 1.3 point de moins qu'au niveau national. Les chiffres pour le département du Puy-de-Dôme sont très proches (de 9.7 % en 1997 à 7.3 % en 2007).

atteint 13.1 % en 2006. Conjuguées à une reprise de la croissance démographique, ces évolutions indiquent le redressement économique clermontois, car la dynamique des villes est « *caractérisée par leur attraction démographique et leur capacité à équilibrer leur marché du travail représenté par leur taux de chômage* » (Sallez, 1998, p. 218).

La croissance régionale de l'emploi au cours des dernières décennies a ainsi été avant tout assurée par le secteur tertiaire, qui gagne 64 400 emplois entre ces deux dates, et compense les chutes d'effectifs dans l'industrie, l'agriculture et le BTP. La part des emplois de services n'a en effet cessé d'augmenter jusqu'à représenter 67 % de l'emploi total en 2003, contre 48 % en 1990. Le choc de la désindustrialisation des années 1980 et 1990 a ainsi été absorbé, et il y a eu, selon la directrice du cabinet du maire de Clermont-Ferrand, « *une conjonction des potentiels qui a fait que l'emploi, loin de s'effondrer et de devenir un bassin sinistré, non seulement l'emploi n'a pas baissé en nombre mais il a augmenté, et il a également changé en terme de qualité*<sup>120</sup> ». Le nombre d'emplois dans la capitale auvergnate n'a d'ailleurs pas chuté en-dessous du seuil des 100 000 emplois, essentiellement grâce à l'essor du tertiaire, comme le pense le premier adjoint de la ville : « *C'est une particularité de notre bassin d'emploi, c'est qu'automatiquement ou presque, au fur et à mesure que les emplois industriels disparaissaient, il se créait des emplois dans le commerce, le tertiaire, les services*<sup>121</sup> ». La reconversion de l'économie clermontoise a ici été favorisée par son statut de capitale administrative régionale.

Les villes européennes et françaises sont en effet caractérisées par l'importance qu'y représentent les services publics et étatiques (administrations locales, agences de l'Etat, structures sanitaires, sociales ou d'enseignement public, police, armée, ...), cette présence fournissant aux villes, et notamment celles qui se trouvent bien placées dans la hiérarchie administrative, une base d'emploi stable formant un « *secteur important qui échappe, à court et moyen terme, aux logiques du marché, aussi mondialisées soient-elles* » (Le Galès, 2003, p. 166). De plus, les interventions des collectivités publiques et de l'Etat-Providence peuvent jouer un puissant rôle d'amortisseur en cas de crise du secteur productif soumis à la concurrence extérieure, leur objectif étant d'éviter de trop fortes disparités spatiales dans la création de richesses. Ainsi, le choc économique induit par la fermeture d'une entreprise sera atténué par les dispositifs sociaux qui seront immédiatement mis en œuvre (prestations de chômage, aides spécifiques ...).

---

<sup>120</sup> Entretien avec Martine Nény-Slama, directrice du cabinet du maire de Clermont-Ferrand, 23 Mars 2007.

<sup>121</sup> Entretien avec Alain Martinet, premier adjoint au maire de Clermont-Ferrand, 13 Mars 2007.

Aujourd'hui, on dénombre 60 000 personnes employées dans l'administration publique en Auvergne. La présence d'un secteur public conséquent est notamment sensible dans la zone d'emploi clermontoise avec la Banque de France à Chamalières (1 250 employés), la SEITA à Riom (440 employés), et l'Atelier Industriel de l'Aéronautique à Clermont-Ferrand (1 200 employés). La fonction de capitale régionale permet également à Clermont-Ferrand d'accueillir plusieurs établissements publics, comme le CHU et la mairie, qui constituent les plus gros employeurs locaux après Michelin. On observe alors un surdimensionnement du tertiaire d'administration, habituel dans les préfectures de régions : *« Les activités d'encadrement liées à la sphère administrative sont celles qui sont le mieux représentées dans la métropole auvergnate. Cette situation renvoie à l'effet des politiques de régionalisation et bien sûr au déploiement de nouvelles compétences dans le cadre des lois de décentralisation de 1982. De nombreuses directions régionales de ministères, d'organismes publics et parapublics siègent à Clermont-Ferrand, certaines ayant pour vocation d'encadrer les opérations à l'échelle du Massif Central, et non de la seule région Auvergne »* (Laumière, Mainet, 2002, p. 72). Enfin, Clermont-Ferrand profite également des emplois d'enseignement supérieur générés par sa fonction de ville universitaire.

Au total, le poids du secteur public dans la zone d'emploi de Clermont-Ferrand s'établit à près de 23 %, ce qui est conséquent mais loin du niveau de dépendance qui caractérise certaines villes françaises, comme Toulon, où l'emploi public constituait en 1990 40 % de l'emploi local (Davezies, 2000), s'affirmant ainsi comme l'enjeu économique primordial : *« Si l'on ajoute à cela les autres ressources basiques non marchandes de ces villes, et notamment les prestations sociales (essentiellement les retraites et les aides sociales), on arrive à des taux de dépendance nationale du revenu local extrêmement élevés. Les revenus basiques d'origine non marchande et les revenus « domestiques » qu'ils induisent représentent l'essentiel du revenu de ces villes. Ainsi, à Toulon, 71 % du revenu des habitants est généré directement ou indirectement par des mécanismes publics largement indépendants de la qualité de mise en œuvre des facteurs de production toulonnais »* (Davezies, op. cit., p. 9).

C'est donc au niveau de la ville de Clermont-Ferrand, où le tertiaire, qu'il soit d'origine publique ou privée, représente en 2006 plus de 78 % de l'ensemble de l'emploi, que le mouvement de désindustrialisation et de tertiairisation de l'économie locale est le plus visible. Cette trajectoire se manifeste enfin dans la croissance récente à Clermont-Ferrand des

Emplois Métropolitains Supérieurs (EMS)<sup>122</sup> qui rassemblent les fonctions les plus qualifiées, à forte valeur ajoutée, caractérisent le rayonnement des plus grandes villes (Diop, 2011), et illustrent également la tertiairisation et le dynamisme des économies locales, dépendantes des décisions d'implantation d'entrepreneurs de plus en plus à la recherche de marchés du travail composés de spécialistes (Savy, Veltz, 1993).

On a ainsi assisté, au cours des deux dernières décennies, à une transformation des structures économiques auvergnates et clermontoises, suite à un transfert des emplois de l'industrie vers le tertiaire, trajectoire qui amène à penser que le poids de la base productive dans l'économie locale se serait largement affaibli au profit des secteurs non marchand, résidentiel et domestique. Néanmoins, le secteur tertiaire, bien qu'en constante progression, reste sous-représenté par rapport au niveau national, ce qui indique que l'économie locale demeure caractérisée par une structure nuancée, où la tertiarisation côtoie un héritage industriel encore actif.

En effet, malgré les crises et un mouvement important de désindustrialisation, le secteur industriel auvergnat demeure prépondérant, avec près de 100 000 salariés en 2006, soit 22 % de l'ensemble de l'emploi régional. Si cette part ne cesse de diminuer au profit du secteur tertiaire, l'Auvergne, dont la spécificité industrielle reste une réalité marquée, se situe aujourd'hui à la septième place des régions françaises les plus industrielles, tandis qu'elle se positionne dans le premier tiers des régions européennes. Ce poids se vérifie également au niveau de la commune de Clermont-Ferrand, où, en 2006, malgré les baisses considérables d'effectifs, l'industrie regroupe 17.5 % de l'ensemble des salariés et constitue encore le deuxième secteur employeur après celui des services. L'aire urbaine de Clermont-Ferrand se caractérise donc par un fort taux d'emplois industriels, à rapprocher des aires urbaines de Saint-Etienne, Grenoble, Valenciennes ou Douai-Lens. Le mouvement de conversion de l'économie locale, visible à travers la croissance du secteur tertiaire, ne doit donc pas masquer le rôle toujours influent des activités productives dans la dynamique économique clermontoise, malgré la crise, relative, des grands groupes industriels, qui s'est traduite par un processus de déterritorialisation.

La contribution de l'industrie à la richesse régionale, à travers le commerce extérieur et les investissements auvergnats, reste ainsi proche de ce qu'elle était au début des années 1990, alors qu'elle a perdu près de trois points à l'échelle nationale, et rapproche ainsi l'Auvergne

---

<sup>122</sup> On dénombre ainsi 12 200 EMS dans l'aire urbaine de Clermont-Ferrand en 1999, date à laquelle ils représentent 7 % de l'emploi total, suite à une augmentation de près de 20 % entre 1990 et 1999. Ainsi, entre 1990 et 1999, un emploi sur deux créé dans l'aire urbaine était un EMS.

de régions comme la Picardie et la Bourgogne, dont les profils économiques sont similaires. L'industrie régionale apparaît ensuite comme très spécialisée autour de quelques secteurs traditionnels hérités du long passé industriel auvergnat, particularité qui se manifeste par le poids du secteur des biens intermédiaires dans l'ensemble des salariés de l'industrie : ce dernier occupe 55 % des travailleurs contre 38 % en moyenne pour les autres régions françaises, hors Ile-de-France<sup>123</sup>. Les branches les plus spécifiques de la région, comme le caoutchouc (qui reste le secteur le plus original de l'économie régionale, avec 18 % des effectifs industriels, proportion dix fois plus élevée qu'en France métropolitaine), et le plastique (6 % des effectifs de l'industrie auvergnate), constituent toujours des éléments de dynamisation du tissu productif, à l'origine de près d'un quart des créations d'entreprises. La zone d'emploi clermontoise est elle aussi marquée par une forte spécialisation dans l'industrie du caoutchouc, qui emploie 44 % des salariés du bassin au milieu des années 2000<sup>124</sup>.

Les caractéristiques contemporaines de la force de travail industrielle signalent ensuite le changement de nature de l'activité industrielle locale. La main-d'œuvre ouvrière, qui représente encore le groupe le plus important de l'emploi industriel malgré une baisse significative des effectifs (Gakomo, 1999), est surtout présente dans les grands établissements industriels. Néanmoins, la classe ouvrière locale s'est progressivement transformée, puisque ce sont particulièrement des postes non qualifiés qui ont été supprimés durant les deux dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle, tandis que le nombre d'ouvriers qualifiés et spécialisés demeurait constant au cours des années 1990, avant que cette catégorie ne soit elle aussi de plus en plus concernée par le chômage. Aujourd'hui, les grands établissements industriels auvergnats créent essentiellement des postes de cadres, et l'Auvergne se distingue pour être la première région française à recruter en majorité des cadres dans l'industrie (Vicard, 2006), ce qui traduit la mutation du secteur productif local, et non sa disparition.

L'économie locale demeure encore de nos jours ouverte sur plusieurs grands marchés mondiaux appartenant au secteur « exposé », comme ceux de l'automobile ou de l'aéronautique, même si elle s'est parallèlement engagée dans une reconversion avec l'apparition de nouveaux secteurs d'activité qui constituent des alternatives aux marchés traditionnels et manifestent un mécanisme de diversification. Ainsi de nouveaux secteurs industriels, comme l'agroalimentaire (15 %), l'aéronautique, la pharmacie (6 %) ou l'électronique (5 %), ont démontré un fort potentiel de développement qui a compensé la perte

---

<sup>123</sup> Doc. cit.

<sup>124</sup> INSEE, « Les Dossiers », n°17, Septembre 2006.

de 5 500 salariés enregistrée dans les secteurs de la chimie et du caoutchouc entre 1989 et 2002. Si ces secteurs traditionnels ont numériquement marqué le pas, ils demeurent toujours les premiers employeurs industriels au niveau départemental, avec plus de 30 % des salariés. Cette industrie manufacturière reste enfin le secteur le plus performant de l'économie clermontoise en termes de production de richesses, avec une valeur ajoutée totale de 2.24 millions d'euros dans l'industrie en 2004.

La croissance du secteur productif semble donc encore décisive pour Clermont-Ferrand, cette dernière appartenant aux villes qui présentent, comme Lille, Montbéliard ou Dijon, un profil « productif exploité », caractérisé par des pourcentages de prestations sociales, de salaires publics et de valeur ajoutée basique dans le revenu local faibles ou moyens, ainsi qu'un solde des transferts publics variable (Davezies, 2000). Ainsi, l'économie urbaine clermontoise est toujours marquée par le poids du secteur privé et l'influence plus faible des mécanismes de redistribution publique (prélèvements, dépenses publiques, transferts sociaux) sur la richesse locale.

Si Clermont-Ferrand a connu une diversification de ses activités économiques au cours des deux dernières décennies, elle demeure donc marquée par sa tradition et son histoire industrielle : *« Malgré les crises et les recompositions tertiaires, l'industrie reste bien présente dans l'aire urbaine clermontoise, marquant l'espace et les paysages, participant à ses performances économiques grâce à une grande diversité de filières, au soutien de la recherche publique et privée, à la présence de quelques groupes internationaux et d'un tissu dense de PME »* (Rieutort, 2009, p. 38). En effet, l'industrie, tirée par des établissements de dimension nationale et internationale, est le domaine d'activité qui possède le taux d'investissement<sup>125</sup> le plus élevé, les secteurs traditionnels ayant su s'adapter à la mutation économique globale par l'intégration à la production de processus technologiques et par le recours à une main-d'œuvre plus qualifiée.

L'internationalisation, loin de rendre les systèmes productifs urbains homogènes, a donc multiplié les possibilités de configurations productives locales et a renforcé les phénomènes de spécialisation des économies, même si l'on observe des processus de convergence des profils sectoriels (Bagnasco, Le Galès, 1997), principalement entre les plus grandes villes internationales qui possèdent souvent un haut degré de diversification de leurs activités. Caractérisée par un développement relativement du secteur tertiaire, Clermont-Ferrand garde

---

<sup>125</sup> Soit la part de la valeur ajoutée annuelle consacrée aux investissements en immobilisations corporelles et incorporelles.

un profil de ville technologique et industrielle, soit « *d'anciennes grandes villes industrielles manufacturières qui développent une spécialisation dans la production technologique (Turin, Stuttgart) ou des villes plus petites et au développement industriel plus récent pour lesquelles spécialisation et internationalisation de leur production vont de concert (Grenoble, Toulouse)* » (Buisson, Rousier, 1998, p. 170). A la différence de ces dernières que le profil industriel et technologique clermontois demeure structuré en grande partie par une seule entreprise, Michelin.

## **2.2) La structuration de l'espace économique mondial de Michelin : quelle différenciation spatiale du processus productif ?**

Les profondes transformations de la géographie de la production, de la consommation et des échanges, qui jalonnent l'histoire du capitalisme, se sont vivement accélérées au cours des deux dernières décennies, sous l'effet notamment de la montée en puissance du phénomène de globalisation, associé au développement des technologies en matière d'information et de communication, qui permettent désormais une réactivité productive mondiale et modifient la hiérarchie des facteurs de localisation : « *La firme multinationale, capable de déplacer rapidement capitaux et marchés du travail, d'exploiter différentes ressources, différents marchés du travail, différents marchés de la consommation, différentes occasions profitables, tout en organisant sa propre division territoriale du travail, doit une bonne part de sa puissance à sa capacité à commander l'espace et à exploiter les différentiels géographiques* » (Harvey, 2008, p. 81). Ce contexte de mondialisation des logiques productives a conduit les grandes firmes à intégrer davantage le rôle de l'espace au sein de leurs stratégies de croissance économique, en misant sur la diversité des aménités offertes par les territoires, appréhendés comme autant de sources potentielles d'avantages comparatifs et de rentes de localisation.

La « Nouvelle Economie Géographique » de Paul Krugman (1992) a ainsi renouvelé l'approche de l'espace au sein de la science économique en intégrant ces évolutions des entreprises dans leurs rapports à l'espace. Dans l'obligation d'être présentes sur l'ensemble des marchés et de produire des biens dont la diffusion est mondialisée, les entreprises globales accroissent donc leur mobilité et structurent par leur activité un espace économique mondial fragmenté et formé de territoires différenciés, mis en relation en fonction de leur place dans le processus productif. Cette évolution, qui s'effectue donc au sein d'un cadre économique de plus en plus transnational, ne signifie pourtant pas que l'économie serait devenue « footloose », c'est-à-dire indifférente à ses lieux d'implantation et totalement nomade, car l'interconnexion mondiale en réseau ne signifie par la disparition des effets de la proximité spatiale, « *l'impératif de mobilité se mêlant ainsi en permanence aux impératifs d'ancrage* » (Veltz, 2004, p. 102).

Elle donnerait au contraire naissance à de nouvelles géographies du capitalisme (Bouba-Olga, 2006) menant à l'intégration en réseau de l'espace mondial et renforçant l'interdépendance entre les acteurs économiques et les différents territoires, considérés comme de véritables facteurs de production immobiliers. La firme, et particulièrement celle ayant une dimension multinationale, seule à pouvoir « *réaliser l'optimum de l'emploi et des ressources dans des espaces diversifiés* » (Biarez, 1989, p. 41), se révèle alors comme un « *objet géographique à localisations multiples* » (Daviet, 2005, p. 13), dont la forme, composée de sites à la fois disjoints et interdépendants, rappellerait celle de l'archipel (Savy, 1993).

Comme nous l'avons évoqué précédemment, le firme Michelin connaît un mouvement d'internationalisation de son activité depuis près d'un siècle, ce processus s'étant décliné en plusieurs phases spatiales successives. Aujourd'hui, l'entreprise se caractérise par une présence commerciale dans plus de 170 pays et détient 69 sites de production répartis dans dix-huit pays, ainsi que sept centres de recherche et d'essais (en France, en Espagne, aux Etats-Unis et au Japon), six plantations d'hévéas au Brésil et au Nigéria et deux usines de fabrication de caoutchouc synthétique, aux Etats-Unis et à Bordeaux. L'ensemble de ces implantations réunit plus de 108 000 salariés<sup>126</sup>.

Nous avons précédemment examiné la manière dont l'entreprise avait, au cours des Trente Glorieuses, fondé sa croissance sur une extension progressive de son espace productif à l'échelle mondiale, en multipliant notamment les créations d'usines en Europe et aux Etats-Unis, renforçant progressivement les interdépendances entre ses différents territoires industriels. Après cette première phase d'internationalisation de la production, quelles mutations ont marqué la géographie économique de l'entreprise Michelin durant les deux dernières décennies, et comment s'organise aujourd'hui l'espace économique mondial de la firme ? Nous verrons tout d'abord comment, dans un contexte de mondialisation et de concentration de l'industrie du pneumatique, une nouvelle organisation d'ensemble a été mise en place par Michelin pour gérer un marché de la consommation à la fois globalisé et segmenté. Dans un second temps, nous aborderons les conséquences de cette nouvelle organisation mondiale de l'entreprise dans deux espaces d'implantation distincts, qui correspondent à la première et à la seconde phase d'internationalisation de la firme dans l'après-guerre, ce qui nous amènera à différencier les fonctions productives de ces territoires au sein de la géographie économique mondiale de Michelin. Enfin, nous verrons comment

---

<sup>126</sup> Source : [www.michelin.com](http://www.michelin.com) (consulté le 15/01/2012).

l'impératif d'innovation d'une firme industrielle comme Michelin implique un renouvellement du rapport à l'espace de l'entreprise.

### 2.2.1) Le renouvellement de l'organisation mondiale de Michelin : avènement d'une firme-réseau.

Le pneumatique peut aujourd'hui être considéré comme une industrie particulièrement engagée dans la mondialisation (Dufourt, 2000). La répartition géographique mondiale du marché des pneumatiques se présentait ainsi en 2001 : Amérique du Nord (31 %), Europe (29 %), Asie (28 %), Afrique et Moyen-Orient (6 %), Amérique du Sud (6 %). Le secteur du pneumatique apparaît également comme très concentré, puisque les trois « géants » de la branche, le japonais Bridgestone, le français Michelin et l'américain Goodyear, détenait en 2007 54 % du marché mondial<sup>127</sup>. Au total, sur l'ensemble des 175 fabricants de pneus recensés dans le monde, les dix premiers se partagent 80 % du marché.

Parvenu au rang de leader mondial de cette industrie pour la première fois en 1989, Michelin s'est depuis maintenu dans le trio de tête des fabricants de pneumatiques. En effet, en 1998, Michelin est numéro 1 mondial avec 18.6 % des parts de marché, suivi par Bridgestone (18.3 %) et Goodyear (16.6 %), place que le patron de l'entreprise entend alors conforter : « *Le cœur de notre stratégie est de poursuivre l'édification d'un leadership mondial dans le pneu*<sup>128</sup> ». Pourtant, l'entreprise perd momentanément sa position de leader avant de la retrouver pendant quatre années consécutives, de 2001 à 2005, date à laquelle le manufacturier français ne détient plus que 17.7 % du marché mondial et cède sa place de numéro 1 à Bridgestone. Cependant, Michelin redevient leader de l'industrie du pneumatique en Septembre 2008, avec près de 20 % du marché.

En 1996, devant le constat de l'inefficacité des structures pyramidales centralisées, et sous l'impulsion d'Edouard Michelin, récemment nommé cogérant de l'entreprise, la firme entreprend une complète refondation de l'organisation mondiale du groupe, plus conforme à son statut de firme globale. Neuf « lignes produits », réparties selon les différents segments de marché (agricole, avion, composants, deux roues, génie civil, tourisme-camionnette, poids lourds, systèmes de liaison au sol, services de tourisme) sont créés et la géographie économique de l'entreprise est divisée en quatre zones (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, Asie-Océanie-Afrique). Enfin, onze « services groupe » (achats, audits,

---

<sup>127</sup> *Le Monde*, 20/11/2007.

<sup>128</sup> *Investir*, 13/11/2000.

communication, finances, informatique, juridique, logistique, personnel, plans et résultats, qualité, sécurité) ainsi qu'un centre de technologies subdivisé en cinq pôles interconnectés (en Europe, Amérique du Nord et Asie) complètent cette nouvelle organisation et traduisent la poursuite du mouvement de mondialisation de l'entreprise, avec notamment la création d'une direction des ressources humaines à l'échelle mondiale. La nouvelle organisation économique de Michelin se fonde donc sur une répartition de l'activité industrielle selon les types de fabrications (les « lignes produits »), les fonctions majeures de l'entreprise (les « services groupe »), et les quatre grands marchés (les « zones géographiques ») qui structurent l'espace économique mondial de la firme. La différenciation de ce dernier se fait donc uniquement sur un plan géographique, puisque les « services groupe » demeurent centralisés et les « lignes produits » existent dans toutes les « zones géographiques ».

Ce « *tournant majeur*<sup>129</sup> » dans l'histoire de l'entreprise, qui entérine le passage d'une forme d'organisation centralisée et hiérarchique axée sur des logiques verticales à une organisation plus souple basée sur des logiques réticulaires de coordination horizontales, doit faire évoluer en profondeur les méthodes de travail, les systèmes d'information et les différentes structures du groupe vers une plus grande flexibilité, dans le but d'améliorer ses performances et de favoriser sa croissance. Alors que Michelin a longtemps été caractérisé par une structure rigide et une centralisation décisionnelle, cette réorganisation a aussi pour but d'augmenter la réactivité de l'entreprise en accélérant la prise de décision par une décentralisation plus large des responsabilités opérationnelles. Pour François Michelin, cette « *remise en cause absolument indispensable [...] pour renforcer considérablement l'efficacité humaine et par conséquent technique de la Maison*<sup>130</sup> » est fondée sur la nécessité d'offrir, avec plus de réactivité, des produits spécifiques adaptés aux besoins d'un marché de plus en plus segmenté et à une demande diversifiée, notamment en fonction de son origine géographique.

L'ambition est alors bien de parvenir à une intégration des différentes fonctions de conception, de production et de marketing sur chaque grand marché, afin de « *gérer la tension entre segmentation et diversification des besoins des consommateurs et intégration fonctionnelle des grands groupes* » (Jouve, 2003b, p. 38). Chaque « ligne produit » doit ainsi assurer la coordination stratégique mondiale de chaque « zones géographiques » et a pour mission de développer et de valoriser à court, l'activité mondiale de l'entreprise pour sa famille de produits. Elles sont subdivisées en « unités opérationnelles tactiques » qui sont les

---

<sup>129</sup> *Michelin Magazine*, n°619, Avril 1996.

<sup>130</sup> Michelin, Rapport annuel 1995.

éléments centraux de la nouvelle organisation et détiennent la maîtrise du marketing, du développement, de la fabrication et des ventes pour son segment d'activité, formant ainsi des entités plus réactives et autonomes d'un point de vue décisionnel, dans le but d'accroître la flexibilité de l'offre pour anticiper au mieux les évolutions de la demande. Les « services groupe », organisés en réseau et associant des équipes centrales internationales et des équipes locales basées dans les différents pays, possèdent une expertise sur des domaines précis.

Au début de l'année 2002, Michelin complète sa nouvelle organisation productive en adoptant la méthode du « supply chain management », « *nouveau concept de gestion des flux d'information et de produits imposés par la mondialisation*<sup>131</sup> ». Cette fonction stratégique pour la compétitivité des entreprises est une conséquence de la globalisation des marchés qui impose « *de concilier les économies d'échelle qui justifient l'existence des groupes avec la proximité et la rapidité qu'exige l'évolution des marchés* » (Veltz, 2000, p. 179-180). La « supply chain », ou chaîne d'approvisionnement, correspond à l'organisation de deux types de flux : les flux physiques, qui vont des fournisseurs vers les clients en approvisionnant les usines en matières premières puis en acheminant les pneus au plus près des consommateurs ; et les flux d'informations qui remontent des clients et organisent les capacités industrielles. La méthode implique ainsi un découplage des fonctions de l'entreprise afin de réaliser un arbitrage entre l'environnement productif et les prévisions de vente, dans un marché où la demande de masse a été remplacée par une segmentation de plus en plus fine qui a conduit à recentrer l'organisation industrielle autour du client.

La « supply chain » consacre donc le fait que la compétitivité dépend de moins en moins « *d'effets traditionnels de productivité obtenus par intensification des tâches ou des activités considérées isolément* » (Veltz, 1997, p. 50), et de plus en plus d'effets relationnels qui révèle un fonctionnement général appartenant au modèle de la « firme réseau », caractérisé par « *la recherche d'organisation liant transversalement les acteurs des chaînes productives, soit autour du flux physique lui-même (logistique, juste-à-temps, etc.), soit par les systèmes d'information, soit dans le cadre d'organisation de type « projet », plus ou moins éphémères et à géométrie variable ; la combinaison entre une centralisation stratégique renforcée et une certaine décentralisation opérationnelle, notamment dans le cadre d'un « modèle cellulaire » reliant en réseau horizontal des unités plurifonctionnelles plus ou moins autonomes ; le déclin des régulations normatives a priori de l'activité et le retour en force de régulations par les objectifs et les résultats, sur un mode pseudo-marchand ou marchand* » (Veltz, op. cit., p.

---

<sup>131</sup> La Montagne, 17/02/2004.

56). L'économie étant devenue plus relationnelle, la compétitivité est de plus en plus une conséquence « *de la densité et de la qualité des coopérations qui se tissent au sein des firmes et entre les firmes* » (Daviet, op. cit., p. 99), et de moins en moins liée aux économies d'échelle issues de la grande taille des installations industrielles. L'organisation productive de Michelin par « lignes produits » et par « zones géographiques » entend ainsi faciliter la coopération entre l'ensemble des acteurs du système de production, car « *l'efficacité est relationnelle* » et « *la productivité des opérations fait place à une productivité des interfaces* » (Veltz, 2004, p. 84-85). Renforcée par le procédé de « supply chain », la nouvelle organisation mondiale de la firme a ainsi pour conséquence de multiplier les interdépendances économiques à l'échelle internationale, en favorisant les relations entre les différentes « zones géographiques » par l'intermédiaire des « fonctions supports » centralisées et des « lignes produits » communes.

Plus récemment, Michelin a redéfini cette organisation afin de prendre en compte l'évolution constante des marchés. Cette dernière est désormais structurée autour de huit « lignes produits » (tourisme-camionnette, poids lourds, matériaux, avion, génie civil, deux roues, agricole, autres activités) et de huit « zones géographique »s (Amérique du Nord, Amérique du Sud, Europe, Europe orientale, Chine, Japon-Corée, Asie du Sud-est et Australie, Afrique-Inde-Moyen-Orient). L'augmentation du nombre de « zones géographiques » traduit la complexité accrue de l'organisation mondiale de l'entreprise à travers la différenciation encore plus fine de la présence spatiale internationale de Michelin, et indique ainsi le renforcement du rôle de l'espace dans la stratégie économique globale de la firme. On compte enfin aujourd'hui treize « directions groupe » en charge des fonctions support (achats, affaires publiques, audit et management des risques, corporate development, communication et marques, juridique, finances, personnel, prospective et développement durable, qualité, réglementation et concurrence, sûreté, systèmes d'information), et quatre directions de la performance (commerciale, industrielle, recherche, développement et industrialisation, supply chain et logistique). Deux réseaux de distribution, Euromaster en Europe et TCI aux Etats-Unis, viennent en appui des forces de ventes propres à chacune des lignes produits, qui sont directement orientées vers les marchés.

La structuration par Michelin d'un espace économique mondial organisé en réseau traduit donc l'avènement d'une nouvelle géographie du capitalisme, manifestation de l'apparition d'un nouveau régime d'accumulation, qui rompt avec les déterminants de la croissance fordiste observés pendant les Trente Glorieuses : « *Alors que l'internationalisation renvoie à*

*un mode d'intégration de type fordiste reposant sur la normalisation des process de travail, la production de masse de produits identiques, la globalisation repose à l'inverse sur la diversité des produits, la versatilité de la demande, la valeur ajoutée créée par les activités de Recherche Développement, l'importance des contextes locaux de production comme facteur de compétitivité, la remise en question des limites organisationnelles des grands groupes et l'apparition de firmes-réseaux* » (Jouve, op. cit., p. 38). Si Michelin, selon son patron, « se démarque de certains concurrents qui ferment la plupart de leurs anciennes usines pour s'installer dans des pays à bas salaires<sup>132</sup> », la croissance économique de la firme génère obligatoirement une mise en tension de ses différents territoires d'implantations, les décisions spatiales récentes de la firme et la recherche continue de mobilité géographique se répercutant inévitablement sur ses installations productives historiques.

## 2.2.2) La stratégie industrielle de l'entreprise dans les foyers traditionnels d'accumulation (France, Europe, Etats-Unis).

L'Europe, qui correspond au marché domestique de Michelin et qui a constitué la base initiale de sa croissance économique au long du XX<sup>ème</sup> siècle, représente 49 % de ses ventes totales (dont 10 % pour la France), contre 35 % en Amérique du Nord et 16 % dans le reste du monde (Donnet, 2008). Avec 40 des 70 implantations industrielles du groupe dans le monde, l'Europe forme donc toujours à l'heure actuelle le cœur du marché et du système productif de l'entreprise, qui y réalise la moitié de son chiffre d'affaires et en est le leader incontesté. Si ce marché continental semble de plus en plus en voie de saturation, les implantations européennes de Michelin, qui réunissent 64 400 salariés, soit un peu moins des deux tiers de la main-d'œuvre totale de l'entreprise, conservent leur rôle d'exportation vers les autres pays du monde, avec près de 30 % de leur volume de production destiné à l'international en 2000<sup>133</sup>, confirmant la dimension mondiale des logiques productives du fabricant de pneumatiques. Au cours de la période fordiste, la firme Michelin avait fait de l'Amérique du Nord la zone géographique privilégiée pour atteindre le rang de numéro un mondial des fabricants de pneumatiques. Composée du Canada, des Etats-Unis et du Mexique, cette immense zone constitue toujours un enjeu capital pour le groupe, qui y possède dix-sept sites industriels, pour un total de 21 700 salariés en 2012. Quelles sont les conséquences de la nouvelle organisation économique mondiale sur les trois des huit « zones géographiques »

---

<sup>132</sup> Interview d'Edouard Michelin, *Bibendum Magazine*, n°659, Janvier 2005.

<sup>133</sup> *La Tribune*, 24/02/2000.

(Europe, Europe orientale et Amérique du Nord) qui représentent désormais des foyers productifs « anciens » à l'échelle de l'histoire de l'entreprise ?

Dans la seconde moitié des années 1990, le manufacturier clermontois affirme sa présence en Europe (fig. 95) à la suite d'implantations successives à la périphérie Est du continent : plusieurs agences commerciales sont créées<sup>134</sup> et avec l'acquisition en 1995 et 1996 des sociétés Stomil en Pologne et Taurus en Hongrie, le groupe Michelin dispose de trois nouvelles installations industrielles chargées d'approvisionner ces marchés alors en expansion. La nécessité de créer des usines à proximité des marchés émergents conduit ensuite Michelin à s'implanter en Roumanie (deux usines construites en 2001), en Serbie (une usine en 2001) et en Russie, avec la création d'une usine près de Moscou, qui compte plus de 700 salariés en 2005. Devenue une zone géographique à part entière au sein de l'organisation productive de la firme, l'Europe de l'Est regroupe aujourd'hui huit usines et plus de 12 000 salariés, occupés principalement à des tâches productives peu qualifiées. Hormis la création d'une nouvelle implantation industrielle en Allemagne en 2004, Michelin a donc développé sa présence spatiale à l'Est de l'Europe au détriment de son ancrage territorial dans la partie occidentale du continent, où l'entreprise a fermé six sites entre 1994 et 2009, en Italie, au Royaume-Uni et en Hollande. Si l'investissement de l'Europe orientale correspond dans un premier temps à une stratégie de marché, similaire à celle qui a déterminé le mouvement d'expansion spatiale européenne de la firme au cours des Trente Glorieuses, elle traduit donc progressivement une division internationale du travail, à travers la spécialisation des usines roumaines, hongroises, serbes et russes dans des fonctions productives spécifiques.

---

<sup>134</sup> A Varsovie, Budapest, Moscou, Bratislava et Prague.

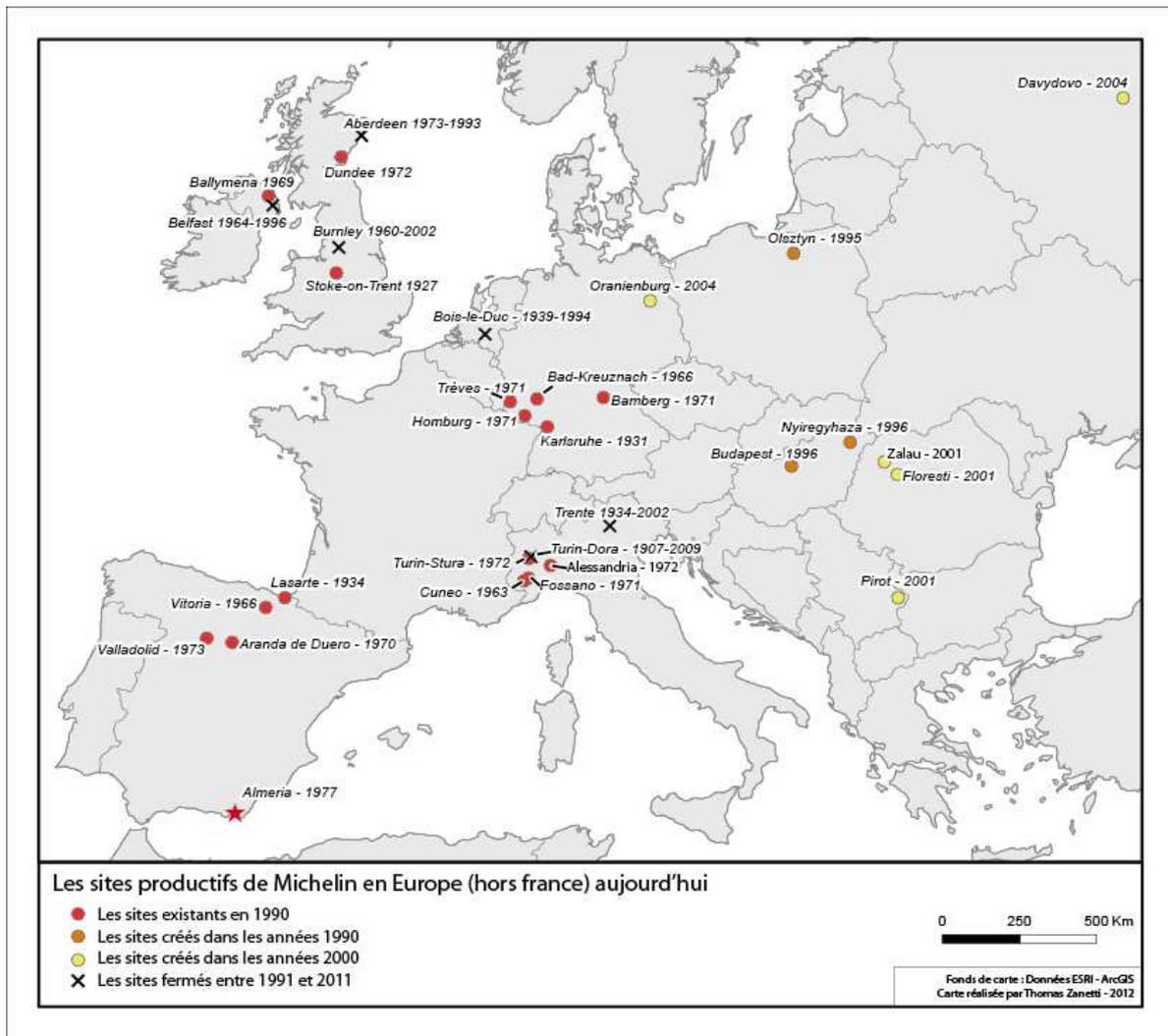


Fig. 95 : Les sites productifs de Michelin en Europe (hors France) aujourd'hui (Source : Zanetti, 2012).

A l'intérieur de cette zone européenne, la France demeure la pièce maîtresse du dispositif industriel de la firme, avec actuellement dix-sept des quarante usines présentes sur le continent et un peu moins de 23 000 employés. L'espace productif français de Michelin a cependant évolué depuis la fin des années 1990, avec les fermetures des sites d'Orléans, de Toul, de Soissons, de Noyelles-lès-Seclin, de Poitiers et d'Estaing à Clermont-Ferrand entre 1999 et 2009. On assiste donc à une déterritorialisation progressive de l'activité économique de Michelin en France, par l'intermédiaire de délocalisations successives d'unités productives, dans le but de s'émanciper des contraintes de la production liées à une localisation française. Des ateliers dédiés à la production ont ainsi fermés au profit de délocalisations en Europe de l'Est, notamment sur les sites de Poitiers et de Bourges où, en 2004, 350 postes ont été supprimés du fait de l'automatisation de plus en plus poussée des

procédés de production. Quelles ont été les logiques de ce mouvement de déterritorialisation de l'entreprise ?

Aujourd'hui, si Michelin déclare régulièrement vouloir conserver une base industrielle en Europe de l'Ouest, l'évolution prévue des effectifs du groupe en France sur les trois années 2009, 2010 et 2011 est en baisse de 6 % sur cette période, confirmant la poursuite d'un cycle de déterritorialisation productive. Cette tendance à la baisse du niveau d'emploi de Michelin en France résulte de la nouvelle stratégie industrielle globale déployée par la firme depuis deux décennies, où l'objectif économique général d'amélioration de la productivité entraîne plusieurs conséquences, sur lesquelles nous allons revenir, pour les « zones géographiques » européennes et américaines de l'entreprise : la réduction des frais de structures, l'ajustement des effectifs, la modernisation des installations, la spécialisation des productions, le regroupement d'implantations, l'introduction de nouvelles méthodes de travail, et une politique de recrutement ciblé.

Dès 1995, François Michelin associe ainsi le gel annuel des salaires dans la Manufacture<sup>135</sup> à la conquête de nouvelles parts de marché, notamment aux États-Unis et en Europe. Pour la direction de l'entreprise, la pérennité des usines françaises et européennes passe par une réduction continue des coûts de fabrication, qui se répercutent sur le prix final payé par le client, « véritable patron de l'entreprise », qui est « *la cause et le but de tout ce que nous avons à faire*<sup>136</sup> ». Le patron de la firme fait de la réduction des coûts de production une condition impérative du maintien de l'emploi en France : « *Une des causes du chômage vient très souvent du fait que nos produits sont trop chers, parce que c'est une question de pouvoir d'achat. Moins les produits sont chers, plus vous pouvez en vendre et plus de gens peuvent les acheter [...] Partout où vous êtes, dans toutes vos actions, si vous faites un petit peu plus demain que ce que vous avez fait aujourd'hui, vous augmentez le pouvoir d'achat de nos clients. Et par conséquent vous assurez l'avenir de la Maison*<sup>137</sup> ». Véritable constante dans l'histoire du manufacturier, la chasse aux gaspillages et la recherche continue des économies sont des valeurs fréquemment martelées par la direction à ses salariés, d'autant plus que, comme elle n'hésite pas à le rappeler, le temps de travail annuel d'un ouvrier français est inférieur à ses homologues américains et surtout asiatiques. Ainsi, la nouvelle organisation mondiale de la firme crée une tension entre les implantations françaises et étrangères du groupe, situation que nous avons déjà évoqué dans la période des Trente Glorieuses, lors de

---

<sup>135</sup> Rappelons ici que ce terme regroupe uniquement les activités de Michelin en France.

<sup>136</sup> Michelin, rapport annuel de l'exercice 1994.

<sup>137</sup> Discours de François Michelin aux médaillés du travail de 1997, *Michelin Magazine*, n°625, Janvier 1998.

l'extension de l'interdépendance initiale entre les sites clermontois et français de la firme à celle entre les usines françaises et les implantations en Amérique du Nord. Aujourd'hui, le rôle du foyer productif français de l'entreprise ne peut se comprendre qu'en relation avec les autres implantations spatiales du groupe Michelin, avec lesquelles il se trouve désormais en concurrence.

L'amélioration de la compétitivité est ainsi présentée, pour être mieux acceptée par le personnel, comme la meilleure garantie pour la protection de l'emploi en France. L'objectif principal, qui reste de fabriquer le meilleur pneu possible au prix le plus bas possible, a donc été l'objet depuis le début des années 1990 de la mise en œuvre d'une politique plus stricte de maîtrise des dépenses, une majorité des initiatives étant consacrées depuis cette date aux actions devant générer des baisses du prix de revient, plutôt qu'à l'accroissement des capacités de production. La stratégie de productivité par les coûts n'est donc pas réductible à la seule minimisation des coûts de la main-d'œuvre mais s'étend à une politique de diminution de l'ensemble des coûts de fonctionnement de l'entreprise, qu'ils soient associés à la production ou à l'organisation. Ces différentes mesures d'ajustement sont alors dictées, selon le patron de Michelin, par le contexte de mondialisation de l'économie, qui implique de piloter le groupe avec un maximum de flexibilité, que ce soit pour la main-d'œuvre ou les stocks : *« J'ajoute que la recherche continue de la réactivité et de la productivité est un mode dans lequel il va falloir nous habituer à vivre. Nous sommes dans une économie où la compétition est globale et où progresser est une obligation de tous les instants<sup>138</sup> »*. A travers ses interventions, la direction de l'entreprise entend faire accepter à son personnel la rupture territoriale induite par la nouvelle organisation mondiale du groupe, en ayant recours à un discours de justification économique de la multinationalisation et des interdépendances géographiques qu'elle entraîne.

Néanmoins, le contexte général de « dictature des coûts » se lit en premier lieu, dans les foyers anciens d'accumulation, à travers l'objectif prioritaire de réduction des frais de main-d'œuvre, la réduction des effectifs étant la manifestation la plus visible de la déterritorialisation de l'activité économique de Michelin en France. En Septembre 1999, la direction de l'entreprise fait le constat de l'existence d'un profond problème de compétitivité en Europe et annonce la mise en œuvre d'un vaste plan, qui prendra fin en 2003, visant à améliorer sa productivité de 20 %, la mesure principale consistant en la suppression d'emplois dans les sites européens. La stratégie de restructuration touche donc en premier lieu les usines

---

<sup>138</sup> *Bibendum Magazine*, n°653, Janvier 2004.

européennes du groupe, choix qui tranche alors avec les investissements annoncés aux Etats-Unis (Meneau, 2001). Quelques mois après son adoption, le plan d'amélioration de la compétitivité a déjà entraîné la suppression de 1 290 postes, dont 450 en France avec la fermeture de l'usine Wolber de Soissons, 470 au Royaume-Uni, 210 en Allemagne et 160 en Pologne<sup>139</sup>.

Qualifié par la direction de « difficile et ambitieux », ce plan prévoit au total 7 500 suppressions de postes sur trois ans en Europe, seul moyen de combler un retard de productivité avant tout imputable, selon le patron de la firme multinationale, au poids que représente en France le coût de la main-d'œuvre : « *Je vous rappelle que, dans les pays développés, 30 à 40 % du coût du pneumatique est constitué par le coût salarial, ce qui est très important par rapport à d'autres pays. En Thaïlande, la proportion est de 13 %*<sup>140</sup> ». Michelin poursuit ensuite cette restructuration en concluant avec les différents partenaires sociaux un accord sur une Cessation Anticipée d'Activité (CAA), dispositif mis en place par décret en 2000, qui entérine le départ de près de 5 000 salariés (dont 1 470 en France) âgés de plus de 57 ans et ayant eu des conditions de travail (3x8, travail de nuit) particulièrement pénibles. La déterritorialisation de l'activité de Michelin en France et en Europe est alors une conséquence de la mise en concurrence des différents territoires formant l'espace économique mondial de l'entreprise, les tâches de production étant considérablement moins coûteuses dans certaines zones géographiques d'implantation. Le rééquilibrage spatial de la fonction productive, qui traduit une recherche de flexibilité et de mobilité du capital, est ainsi fait au détriment des foyers d'accumulation économique traditionnels de Michelin.

En 2006, un nouveau plan d'amélioration de la compétitivité, nommé « Horizon 2010 », établit un objectif de croissance de 3.5 % par an et la mise en œuvre de gains de productivité de l'ordre de 30 % en Europe de l'Ouest et aux Etats-Unis d'ici 2010. L'essentiel de ce nouveau plan d'économies sera réalisé par l'intermédiaire de départs à la retraite non remplacés. En effet, l'objectif de restructuration de l'entreprise prévoit que sur les 20 000 salariés qui doivent partir à la retraite entre 2006 et 2010 (dont 10 000 pour la France et 17 000 pour l'Europe entière), soit 27 % du personnel employé en Europe et aux Etats-Unis, seulement entre le tiers et la moitié seront remplacés. Durant les quinze premiers mois du programme, l'entreprise a réalisé 2 450 suppressions de postes, principalement dans les emplois industriels. Au final, les effectifs français du pneumaticien seront passés de 31 000

---

<sup>139</sup> *Les Echos*, 15/03/2000.

<sup>140</sup> *La Tribune*, 24/02/2000.

salariés en 2002 à 23 000 aujourd'hui, mais la réduction du personnel n'est pas la seule conséquence de la globalisation de Michelin pour les foyers traditionnels de l'accumulation.

En France et en Europe de l'Ouest, la firme ne prévoit donc pas de développer les capacités de production, néanmoins elle procède régulièrement à des opérations de modernisation d'installations qui datent généralement des années 1960, dont les équipements peuvent être jugés obsolètes. Concernant essentiellement des actions de spécialisation de l'organisation industrielle des différents sites en y généralisant les pratiques productives jugées les plus efficaces, les investissements<sup>141</sup> ont pour objectif de développer le potentiel productif des usines européennes et françaises, seule issue pour éviter à terme leur fermeture<sup>142</sup>. La rationalisation de l'espace productif français de l'entreprise constitue ainsi une autre conséquence de la nouvelle organisation mondiale de Michelin.

La restructuration de l'outil de production a été menée en France dans le cadre du plan « Horizon 2010 », avec la fermeture de l'usine de Lille, dont l'activité a été transférée à Clermont-Ferrand. Les usines de Montceau-les-Mines et de Joué-lès-Tours ont vu pour leur part leurs effectifs se réduire et leurs productions se spécialiser sur des segments de marché à forte valeur ajoutée et à fort potentiel d'innovation, dans le cadre de la division internationale du processus productif adoptée par la firme. Au millier d'emplois supprimés sur ces trois sites s'ajoute un plan de départs volontaires d'environ 1 300 salariés dans les autres implantations françaises du manufacturier, dans le but d'augmenter la taille des usines afin de réaliser des économies d'échelle. Le regroupement de plusieurs usines et la fermeture de celles qui n'atteignent pas la taille critique définie est alors un autre moyen mis en place pour restructurer l'espace productif français de l'entreprise, dans une optique de réduction des coûts et des effectifs. En 2006 a ainsi été décidé le regroupement des usines de Poitiers et de Joué-lès-Tours, l'activité de la première étant déplacée sur le site de la seconde.

L'amélioration de la compétitivité passe donc par un ajustement à la baisse des effectifs, notamment en France, et par une rationalisation de la production, mais le patron de la Manufacture réaffirme sa volonté de maintien de l'emploi dans la base historique de la firme, sous réserve de produire autant avec moins de personnel : *« Il est possible de demeurer compétitif en Europe et, d'autre part, l'industrie du pneu est une industrie lourde, gourmande en capital, riche en personnel qualifié. D'un point de vue économique, il ne serait pas*

---

<sup>141</sup> A la fin des années 2000, le groupe déclare vouloir investir près d'un milliard d'euros pour moderniser sa base industrielle française.

<sup>142</sup> L'implantation située à Toul a ainsi été fermée en 2007, tandis que celle de Bourges, un temps condamnée à un dénouement identique, a pu être sauvée grâce à une spécialisation dans la fabrication des pneus d'avions.

*raisonnable de déménager toutes nos usines. La base de production française, sans augmenter, restera importante. Nous réaliserons la même production avec moins d'effectifs. Michelin doit rester un groupe solide en France*<sup>143</sup> ». Le patron du fabricant de pneumatiques exprime ici la tension entre mobilité géographique et ancrage territorial, celui-ci pouvant être confirmé à condition d'être lié à une amélioration de la productivité et à un renforcement de la flexibilité.

En France, les suppressions de postes<sup>144</sup> s'accompagnent ainsi de plans réguliers d'embauche qui doivent permettre d'atteindre deux objectifs : le rajeunissement de la pyramide des âges des salariés et le relèvement d'un taux d'encadrement notoirement faible dans l'entreprise, de 3.3 % de l'effectif total en 2000<sup>145</sup>. Pour pallier cette insuffisance, le pneumaticien recrute en moyenne 200 cadres par an au début du XXI<sup>ème</sup> siècle, et adopte une politique de promotion interne qui voit de nombreux anciens techniciens devenir cadres. En 2003, alors que la firme compte devenir un « *employeur de référence*<sup>146</sup> », elle lance une nouvelle campagne de recrutement destinée principalement à remplacer les départs en retraite, qui ont touché 10 000 personnes entre 2003 et 2006, soit un tiers des effectifs français à l'époque. Ce nouveau plan d'embauche de 1 100 personnes (600 cadres, employés et techniciens, 500 ouvriers), « *fait suffisamment rare pour être souligné*<sup>147</sup> » selon la presse nationale, doit permettre de poursuivre l'adaptation des compétences de la main-d'œuvre à la stratégie industrielle du groupe. En 2006, malgré 933 embauches, on constate une baisse de 1 088 salariés<sup>148</sup> au sein de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin (MFPM). Le défaut de recrutement touche alors essentiellement les métiers liés à la production, qui sont caractérisés par un niveau d'embauche beaucoup trop faible pour compenser les départs et assurer la pérennité des productions françaises, tandis que les nouveaux emplois créés en France par Michelin appartiennent majoritairement aux métiers de la Recherche-Développement et de la conception. Les emplois perdus dans les phases de production intensives en main-d'œuvre peu qualifiée, suite aux délocalisations dans les pays à bas salaires, doivent alors logiquement être compensés par la création d'emplois dans les secteurs les plus qualifiés. Ainsi apparaît une autre conséquence de la nouvelle organisation mondiale de la firme pour ses territoires traditionnels d'implantation, à travers la différenciation de l'espace géographique

---

<sup>143</sup> *Le Figaro*, 30/09/2004.

<sup>144</sup> Pendant la période 2001-2006, le taux de remplacement des départs en retraite ou en préretraite a été de 41 %.

<sup>145</sup> *L'Expansion*, n°613, 20/01/2000.

<sup>146</sup> *Le Monde*, 13/05/2003.

<sup>147</sup> *La Tribune*, 12/06/2003.

<sup>148</sup> Compte-rendu de la réunion du CE Michelin, 22/03/2007.

international en fonction des compétences de la main-d'œuvre. En 2012, Michelin a ainsi annoncé son intention de recruter en France 450 cadres et employés, et 250 agents de production, dans le but de maintenir un socle d'activité important dans le pays. La priorité donnée aux jeunes diplômés illustre quant à elle l'objectif de rajeunissement du personnel, face à une pyramide des âges qui demeure déséquilibrée (fig. 96).

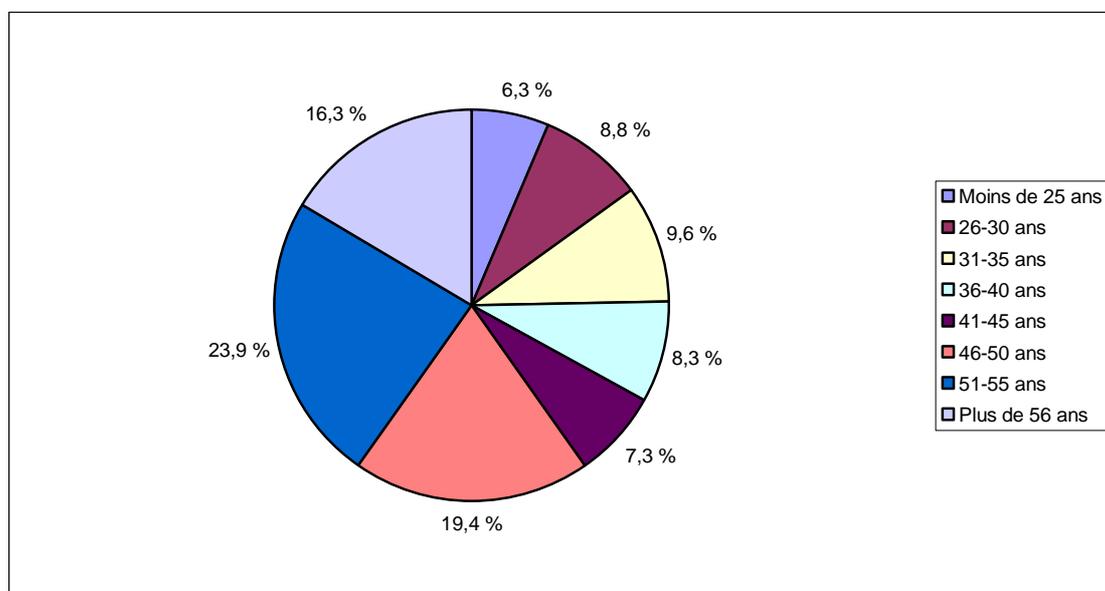


Fig. 96 : Répartition des salariés de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin par classes d'âge en 2008 (Source : Compte-rendu réunion CE Michelin 30/01/2009).

Cependant, le solde d'embauche en France reste largement négatif et l'entreprise semble se détourner de l'espace national comme cadre géographique de son développement. Ce mouvement de déterritorialisation de l'activité économique de la firme, qui s'apprécie à travers les interdépendances mondiales générées par la nouvelle organisation du groupe, ne se réduit d'ailleurs pas à la France et à l'Europe, mais concerne aussi les implantations américaines de Michelin. Après avoir acquis plusieurs usines suite au rachat du pneumaticien américain Uniroyal-Goodrich en 1990<sup>149</sup>, le fabricant de pneumatiques a continué d'investir en Amérique du Nord dans les années 1990 (fig. 97), pour y augmenter ses capacités de production, avec la construction en 1997 d'une nouvelle usine en Caroline du Sud, à Lexington. Au cours de la même décennie, deux sites industriels sont également construits au Mexique, l'un d'entre eux ayant fermé ses portes en 2000.

<sup>149</sup> Soit au total neuf implantations industrielles, situées dans les Etats de Caroline du Nord, de Washington, de Caroline du Nord, de l'Oklahoma, de l'Indiana, de Virginie, du Texas, du Kentucky, et du Missouri.



Fig. 97 : Le siège américain de Michelin en Caroline du Sud (Source : archives Michelin).

Mais l'Amérique du Nord est désormais touchée, au même titre que l'Europe, par des mesures de rationalisation. Entre 2001 et 2003 un plan d'économies structurelles de 125 millions de dollars par an est ainsi adopté en réaction à un fort ralentissement du marché local. Il consiste en la suppression de 2000 emplois, soit 7 % du total des effectifs<sup>150</sup>. Puis, une nouvelle restructuration est menée en 2006 avec la fermeture de l'usine de Pitchener au Canada, qui emploie alors 1 000 personnes, avant qu'une unité industrielle de Caroline du Sud ne soit également cédée en 2009. De manière similaire à la situation française, la déterritorialisation de l'activité économique américaine de Michelin ne se réduit pas à une diminution des effectifs, puisque la firme annonce un an plus tard son intention d'investir 350 millions de dollars aux Etats-Unis pour la modernisation et l'expansion des usines de production situées en Caroline du Sud<sup>151</sup>, afin d'en améliorer les performances productives. Si la firme a récemment dévoilé deux nouveaux projets d'installations productives en Amérique du Nord, l'un aux Etats-Unis et l'autre au Mexique, ce sont néanmoins d'autres « zones géographiques » de l'espace économique mondial de Michelin qui concentrent les investissements de l'entreprise et étendent sa présence industrielle.

<sup>150</sup> Celui-ci a également porté sur la rationalisation de certaines activités (logistique, distribution) et la cession d'actifs immobiliers (entrepôts, immeubles) qui ont représenté un gain de 75 millions d'euros en Amérique du Nord pour la seule année 2002.

<sup>151</sup> La firme française a d'ailleurs pu bénéficier d'avantages fiscaux et de diverses aides publiques pour faciliter cet investissement, à l'origine de la création de 100 nouveaux emplois.

### 2.2.3) La conquête des marchés émergents : fondement de la nouvelle organisation mondiale de Michelin.

Après l'Amérique du Nord et l'Europe de l'Est, c'est dorénavant l'Asie qui a été identifiée comme la région du monde la plus susceptible de soutenir la croissance de l'entreprise, alors que celle-ci, avec 6 à 7 % de l'ensemble des ventes sur les marchés asiatiques en 2000, est en retrait par rapport à ses principaux concurrents. Le continent asiatique se caractérise donc au sein de la géographie économique mondiale de l'entreprise par une stratégie différenciée qui vise un développement rapide des capacités de production nécessitant une proximité des clients et des marchés. La présence, productive et non pas seulement commerciale<sup>152</sup>, de l'entreprise dans une région qui représente près de 30 % du marché mondial du pneumatique, est récente à l'échelle de son histoire centenaire. En effet, la première usine créée par le manufacturier est celle de Yang San en Corée du Sud, en 1987. Puis, la firme décide un an plus tard de construire deux usines : une en Thaïlande et une au Japon, berceau de son concurrent Bridgestone. Michelin poursuit son implantation en Asie dans les deux dernières décennies du XX<sup>ème</sup> siècle avec la création de sites industriels en Malaisie (1989), aux Philippines (1995)<sup>153</sup>, puis en Thaïlande, où trois nouvelles usines sont édifiées entre 1999 et 2002.

Le Japon, considéré comme un marché prioritaire, est également celui qui accueille, depuis 1991 les activités de recherche et de développement de l'entreprise pour la zone Asie. En 2000, Michelin emploie alors près de 2 000 salariés au Japon, dans son usine d'Ohta<sup>154</sup> située au nord de Tokyo. Quelques années plus tard, Michelin crée une société commune avec le manufacturier indien Apollo Tyres et acquiert un terrain dans le Sud-est de l'Inde afin d'y édifier une unité de production capable de fournir le marché local. Pour les dirigeants de l'entreprise, cette décision est justifiée car « *le marché intérieur est en pleine croissance et commence à se radialiser et parce que les droits de douane sont si élevés qu'on ne peut pas vendre des pneus en Inde sans les fabriquer sur place*<sup>155</sup> ». Aujourd'hui, le projet de construction de cette usine indienne, qui a démarré en 2010, a entraîné la destruction d'une forêt, ce qui a provoqué l'opposition des populations locales, privées de leur premier moyen

---

<sup>152</sup> La présence commerciale de la firme dans ces pays, relativement ancienne, avait pour objectif initial de « *connaître les problèmes des fabricants de voitures japonais ou coréens, de connaître les problèmes commerciaux sur le tas, sur les routes de la Thaïlande, de la Corée et du Japon* » (Allocution de François Michelin aux médaillés du travail 1990, *Michelin Magazine*, n°593, Décembre 1990 - Janvier 1991).

<sup>153</sup> Les sites malaisien et philippin de l'entreprise ont ensuite été fermés en 2001.

<sup>154</sup> L'usine a été fermée récemment, en 2010, mais le centre de recherche a lui été maintenu.

<sup>155</sup> *Bibendum Magazine*, n°653, Janvier 2004.

de subsistance. Devant les réactions de plusieurs associations indiennes et internationales, qui accusent Michelin de violer les droits d'une communauté d'intouchables, l'entreprise a réactualisé ses anciens préceptes paternalistes et a décidé d'ouvrir un dispensaire et un centre de formation, promettant d'embaucher la population locale dans sa future usine. Si ce « *cas est emblématique du comportement des entreprises transnationales qui, loin de leur zone d'implantation mère, font moins d'efforts pour respecter les standards internationaux*<sup>156</sup> », la première usine Michelin en Inde devrait tout de même voir le jour dans les prochaines années. Mais la « zone géographique » désormais prioritaire pour l'entreprise, celle qui est sujette aux investissements les plus importants depuis près de deux décennies, est constituée d'un seul pays, la Chine. En 1996, Michelin décide de s'y implanter, et commence à produire des pneumatiques dans le Nord-est du pays grâce à l'usine de Shenyang (fig. 98), qui emploie alors plus de 2 000 salariés (Donnet, op. cit.). Seconde étape de la conquête de cet immense marché en devenir, Michelin a conclu en 2001 un accord de partenariat avec le numéro un chinois du pneumatique pour créer une société mixte, la Shangai Michelin Warrior Tyre, dont le capital est contrôlé à hauteur de 70 % par la firme auvergnate, qui a investi plus de 110 millions de dollars pour être l'actionnaire majoritaire : « *Les deux partenaires indiquent clairement que l'un des objectifs de l'alliance est de devenir le champion de l'industrie du pneu en Chine, par accroissement de la part de marché des deux marques. Michelin s'est engagé à la création d'un centre de recherche-développement*<sup>157</sup> ». Cet accord a permis à la firme d'acquérir une usine de pneumatiques à Shanghai.

Enfin, en 2007, le pneumaticien a annoncé son intention de construire, sur le site de Shenyang, ce qui deviendra en 2014 la plus grande unité de production du groupe dans le monde, suite de l'agrandissement des installations déjà existantes. Le coût de l'opération, estimé à 300 millions de dollars, traduit l'enjeu stratégique que représente le marché chinois pour Michelin et son obligation de produire massivement sur place pour répondre à une demande locale en forte expansion. Aujourd'hui, l'entreprise emploie plus de 5 500 personnes dans les deux usines qu'elle a construit en Chine, preuve de sa faculté à s'implanter loin des foyers antérieurs d'accumulation pour accompagner le développement des nouveaux marchés automobiles. Les unités industrielles chinoises correspondent ainsi en premier lieu à une stratégie de marché, toutefois un volume notable des productions qui y sont réalisées est également destiné à l'exportation, afin de profiter d'un coût de la main-d'œuvre nettement

---

<sup>156</sup> Source : [www.terraeco.net](http://www.terraeco.net) (consulté le 20/07/2012). Les propos sont ceux d'une représentante de l'association « Sherpa », dont l'objectif est la lutte contre les crimes économiques.

<sup>157</sup> *La Montagne*, 03/04/2001.

inférieur à celui des installations européennes ou américaines. Ces dernières se retrouvent alors mises en concurrence au sein de l'organisation mondiale de Michelin, situation qui entraîne, on l'a vu, un renforcement des interdépendances productives et un mouvement de déterritorialisation de l'activité économique de la firme dans ses territoires d'implantation traditionnelle, c'est-à-dire ceux qui ont nourri sa croissance durant les Trente Glorieuses.



Fig. 98 : L'usine de Michelin à Shenyang (Source : archives Michelin).

Michelin a enfin également renforcé son implantation en Amérique du Sud, où 5 000 salariés sont regroupés dans les quatre usines et les différentes plantations d'hévéas (fig. 99) qu'y détient aujourd'hui l'entreprise, celles du Brésil ouvertes en 1981 auxquelles se sont rajoutées deux sites en Colombie, suite au rachat du manufacturier Icollantas en 1998. En Afrique, le manufacturier ne possède plus qu'une usine en Algérie, qui regroupe plus d'un millier de personnes, après la fermeture de l'unité productive du Nigéria en 2007. L'internationalisation du groupe se poursuit donc en premier lieu dans les pays en développement, et notamment dans la zone asiatique, où se situent désormais ses perspectives de croissance les plus importantes.



Fig. 99 : Une plantation d'hévéas à Bahia, au Brésil (Source : archives Michelin).

L'objectif de la firme est d'améliorer ainsi l'équilibre géographique de ses parts de marché pour parvenir à une répartition de ses ventes par tiers entre l'Europe, l'Amérique du Nord et le reste du monde, et d'affirmer l'identité multinationale de l'entreprise, comme le confirme le directeur du service groupe Personnel : « *Michelin veut être polonais en Pologne, chinois en Chine. Notre diversité est une richesse fabuleuse*<sup>158</sup> ». Aujourd'hui, c'est avant tout en Asie, où l'entreprise détient sept usines rassemblant près de 14 500 employés, et où la mobilité apparaît comme un domaine d'avenir générateur de bénéfices économiques pour le pneumaticien, que se construisent les nouvelles bases industrielles du groupe, comme le déclare Edouard Michelin : « *Notre objectif est de poursuivre le développement de notre capacité de production en Chine. La croissance de Michelin viendra pour beaucoup de notre capacité à participer au dynamisme du développement de ces économies (Asie, Amérique du Sud, Europe orientale) où les besoins de transports, de biens et de personnes, explosent*<sup>159</sup> ».

<sup>158</sup> Source : [www.michelin.fr](http://www.michelin.fr) (consulté le 18/01/2012).

<sup>159</sup> *La Tribune*, 17/05/2004.

La stratégie globale du manufacturier, caractéristique d'une firme-réseau, a donc donné naissance à une nouvelle géographie de son activité économique qui semble affaiblir le poids des implantations occidentales de l'entreprise, cependant l'entrée dans l'ère du capitalisme cognitif, soit un capitalisme où la connaissance constitue l'objet central d'accumulation, ouvre de nouveaux horizons pour les foyers industriels les plus anciens.

#### 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 ?

A partir de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, on assiste à une contestation des formes d'organisation nées de la production de masse, issue du renforcement de la concurrence mondiale, de l'évolution de la demande vers une très grande diversité, de la remise en cause de l'Organisation Scientifique du Travail, de l'élévation générale du niveau de formation des travailleurs qui entraîne une demande d'autonomie peu compatible avec le travail à la chaîne. Le modèle qui traduit ce changement organisationnel est la spécialisation flexible (Piore, Sabel, 1984), qui consiste en une stratégie d'innovation permanente fondée sur le recours à une main-d'œuvre qualifiée, sur l'utilisation d'équipements de production plus souples et sur l'évolution de l'offre vers une plus grande flexibilité. La spécialisation flexible se définit ainsi selon des principes qui, tout en apparaissant comme des prolongements de l'ancien système productif, sont « *souvent aux antipodes du fordisme américain emblématique* » (Boyer, Durand, 1994, p. 73). Ainsi, si l'on retrouve généralement un objectif de rationalisation de l'activité productive inscrite dans le modèle tayloriste, les nouvelles contraintes de réactivité des entreprises face au renforcement de l'univers concurrentiel ont imposé la prise en compte des « *critères de performance hors-coûts tels que la qualité, les délais, le niveau de service* » (Veltz, 2000, p. 85).

Les activités industrielles deviennent donc, pour la plupart d'entre elles, confrontées à un impératif d'innovation qui renvoie à une transition vers le capitalisme cognitif. Celui-ci trouve « *son origine dans la diffusion et le rôle moteur du savoir engendré par la hausse du niveau moyen de formation et la montée du travail immatériel et intellectuel. Aussi la principale source de la valeur réside-t-elle toujours davantage dans les savoirs, et non dans les ressources et le travail matériels. Dans les pays capitalistes développés, la part du capital dit immatériel et intellectuel et des activités à haute intensité de savoir (services informatiques, Recherche Développement, enseignement, formation, santé, multimédia, logiciels ...)*

*s'affirme désormais comme une variable clé de la croissance et de la compétitivité des nations* » (Vercellone, 2004, p. 364). Cette mutation centrale du système productif indique la crise du modèle d'accumulation fordiste, profondément déstabilisé par la montée en puissance de l'internationalisation des activités qui l'a rendu en partie contre-productif.

La crise des formes traditionnelles du capitalisme industriel signerait ainsi la transition vers une nouvelle ère du capitalisme, caractérisée par l'importance de la connaissance de par le poids déterminant de la mobilisation du savoir scientifique et technique dans l'organisation des activités productives. La transition postfordiste vers le capitalisme cognitif et la spécialisation flexible serait ensuite à l'origine de nouveaux comportements spatiaux des firmes : *« Reposant sur les principes quelque peu contradictoires de la flexibilité relationnelle et de la coopération négociée (partenariat) entre les acteurs économiques, les thèses néofordiste et postfordiste décrivent de nouveaux rapports spatiaux au sein des systèmes de production. Les règles de localisation des établissements (bureaux, laboratoires, usines) ne respectent plus systématiquement les économies d'échelle et d'agglomération de naguère. Les entreprises ne fétichisent plus, comme elles le faisaient hier, les avantages liés à la proximité du marché, où à celle des matières premières, des sources d'énergie et d'intrants divers. L'abandon partiel de ces règles accroît la part des facteurs aléatoires, sinon celle du désordre, dans la répartition géographique des activités nouvelles »* (Di Méo, 2001, p. 149).

Pour une entreprise comme Michelin, engagée dans une industrie caractérisée par son haut degré technologique, la capacité d'innovation et de maîtrise des savoirs apparaît aujourd'hui vitale. Dans une firme longtemps caractérisée par une application intense des principes de production fordistes, comment s'est opérée la transition vers une stratégie de production et une organisation spatiale des activités industrielles renouvelées selon les préceptes du capitalisme cognitif ?

Si Michelin, pour faire face à la concurrence et à la diversification de la demande dans le domaine du pneumatique, s'est engagé dans une stratégie de spécialisation et de différenciation de ses productions<sup>160</sup>, la firme n'a en revanche, selon son patron, *« aucune volonté de diversification majeure<sup>161</sup> »*, et maintient son attachement à son cœur de métier, soit la monoproduction du pneumatique. Le souci de la qualité des produits, qui s'impose progressivement comme un critère décisif au sein de l'industrie du pneumatique, est inscrit depuis toujours dans le système productif du fabricant clermontois qui en a fait l'une des

---

<sup>160</sup> Michelin dispose d'un catalogue de modèles de pneumatiques qui rassemble 20 000 références différentes dans le monde.

<sup>161</sup> *Le Figaro*, 30/01/2002.

bases de sa croissance industrielle. Mais devant le durcissement de la concurrence, la saturation de certains marchés et l'exigence croissante des constructeurs automobiles en matière de coûts, de qualité et de délais, Michelin a renforcé sa volonté d'amélioration permanente des produits, manière pour la direction actuelle de perpétuer l'héritage des frères fondateurs. Le pneumaticien passe ainsi d'un modèle de productivité basé sur la genericité des produits, à un modèle de qualité fondé sur la spécificité des fabrications. La prépondérance actuelle d'une innovation dynamique constitue donc une rupture avec la stabilité des anciennes combinaisons productives, dans le sens où le rythme de commercialisation des nouveaux produits s'accélère sous l'effet de la diminution du délai entre la découverte scientifique et le lancement d'un nouveau produit sur le marché des consommateurs.

La localisation des activités d'innovation au sein des firmes industrielles globales dépendent alors d'une géographie des compétences, et donnent naissance à une division cognitive du travail favorable à certains processus de mobilisation des savoirs, et à certains territoires majoritairement situés dans les pays développés. Les entreprises mondiales implantent ainsi « *la plupart du temps leurs fonctions de conception et de distribution dans les pays de la Triade* » (Ternaux, 2006, p. 171), traduisant une nouvelle fois le fait que l'espace n'est pas considéré comme neutre dans leurs stratégies de croissance. La globalisation n'efface donc pas les territoires en homogénéisant l'espace mondial, mais valorise certaines spécificités locales propices au bon fonctionnement du capitalisme cognitif, phénomène que l'on peut définir par le terme de « glocalisation », selon lequel l'entreprise occupe « *une place originale entre la dimension locale du territoire et la dimension globale de l'économie* » (Daviet, op. cit., p. 13).

Chez Michelin, la fonction de Recherche-Développement se matérialise dans une structure ; créée lors de la refondation de l'organisation du groupe en 1996 ; qui établit une division internationale du travail selon des principes cognitifs : le Centre de technologies, dont les moyens sont répartis entre l'Europe (sites de Ladoux à Clermont-Ferrand et d'Almeria en Espagne), l'Amérique du Nord (site de Greenville en Caroline du Sud) et l'Asie (site d'Ohta au Japon). Le Centre de technologies, qui doit conforter l'avance technologique de Michelin sur ses concurrents, réunit les activités de haute technicité et génère, selon la direction de la firme, « *les innovations technologiques en associant produit et procédé, en accord avec les lignes produits et la gérance*<sup>162</sup> ». Pour François Michelin, l'innovation constitue d'ailleurs le cœur de l'entreprise et un levier essentiel de sa croissance économique : « *Nous sommes*

---

<sup>162</sup> *Michelin Magazine*, n°619, Avril 1996.

*convaincus que l'avenir de notre Maison réside dans l'évolution technologique pour laquelle énormément d'efforts sont faits dans tous les domaines*<sup>163</sup> ». Pour soutenir cet effort en faveur de l'innovation, devenue une « *valeur absolument centrale du nouvel ordre industriel* » (Boltanski, Chiapello, 1999, p. 274), l'entreprise consacre généralement 4 à 5 % de son chiffre d'affaires annuel au budget de Recherche-Développement, soit un niveau plus élevé que ses concurrents qui lui permet d'être en tête de l'innovation dans l'industrie du pneumatique. Afin de maintenir cette position, la firme dispose de 6 000 chercheurs dans le monde, dont les deux tiers sont basés en Europe, et entre 800 et 1000 aux Etats-Unis et au Japon, répartition des effectifs voués à la production de connaissances qui illustre le rôle central des sites européens au sein de l'organisation mondiale de Michelin.

La volonté de demeurer un leader technologique s'affirme donc principalement dans les pays occidentaux, où les activités de recherche sont confortées pour répondre à une concentration sur les segments de marché à haute valeur ajoutée. En effet, la conception de nouveaux modèles apportant des progrès technologiques, comme le pneu vert qui diminue les émissions polluantes ou le pneu à « accrochage vertical », qui réduit les risques de crevaison pour l'automobiliste, sont considérés comme autant d'opportunités de développement des parts de marché, y compris dans les zones géographiques où les débouchés sont aujourd'hui limités. La croissance est largement supérieure en Europe de l'Est et en Asie, de l'ordre de 10 % en moyenne contre seulement 2 % sur les marchés occidentaux, mais des potentialités existent également sur ces derniers, car la compétitivité par les coûts, si elle demeure un critère central de la concurrence, ne cesse de perdre de l'importance et les « *facteurs de compétitivité hors-prix tels que l'organisation de l'entreprise et sa capacité à innover dans tous les sens du terme (innovation technologique, commerciale, marketing, logistique) semblent de plus en plus prépondérants* » (Thiard, 2007, p. 47). Le pneumatique apparaît donc comme un secteur industriel où les productions dans les pays à bas salaires ne sont pas les seules à pouvoir assurer des perspectives de croissance, et où le maintien des implantations dans les pays occidentaux peut être assuré.

La forte segmentation des marchés internationaux du pneumatiques a ensuite conduit la firme à établir des stratégies de production et de commercialisation différenciées selon les « zones géographiques » de son organisation mondiale. En Europe, par exemple, Michelin se positionne en priorité sur le haut de gamme, avec des produits de haute technologie. En 2000, si le haut de gamme ne représente que 12 % du marché en volume, il génère 20 % du chiffre

---

<sup>163</sup> Michelin, Rapport annuel de l'exercice 1996.

d'affaires et permet une stratégie de croissance ciblée à forte valeur ajoutée, alors que cette demande spécifique est en progression sur les marchés matures. Cette évolution de la stratégie productive de la firme est ainsi à l'origine du remplacement, dans les sites français et européens, des effectifs ouvriers par du personnel d'encadrement, administratif et technique. Le développement sélectif de la firme sur le créneau de la haute performance est donc perçu comme prioritaire par Edouard Michelin : « *Tout le développement du groupe à travers le monde s'appuie en particulier sur notre formidable capacité à innover et sur nos efforts constants pour la qualité. Nous devons vraiment tout faire pour continuer d'être à l'origine des nouvelles technologies, des nouvelles révolutions dans l'industrie du pneumatique et maintenir à un haut niveau nos efforts de recherche*<sup>164</sup> ». La stratégie d'innovation induit alors certaines décisions géographiques qui traduisent un rapport à l'espace différencié selon les territoires d'implantation, et distinct de celui qui détermine la localisation de la fonction productive de l'entreprise. Ainsi, le renforcement des moyens mis à disposition du centre de recherches et d'essais de Ladoux à Clermont-Ferrand, dans le cadre du projet Urbalad, indique l'évolution de la place des foyers traditionnels d'accumulation au sein du processus productif.

La nouvelle stratégie productive caractéristique du capitalisme cognitif passe également par la conception de nouvelles machines-outils, qui font partie intégrante de l'articulation entre produits et procédés, favorable à l'innovation. Ainsi, le procédé C3M, rendu opérationnel en 2001 et installé dans des usines françaises et américaines, est dédié aux fabrications haut de gamme, aux petites séries qui demandent un outil de production très souple pour être rentable, et doit permettre au groupe de conquérir de nouvelles parts de marchés. Si le procédé C3M entraîne une diminution des effectifs mobilisés par des tâches productives, en automatisant intégralement la chaîne de montage et en permettant de fabriquer directement à partir des matières premières, et en continu, des pneus prêts à être livrés aux clients, il signifie également un renouvellement de la fonction productive de certains sites, comme celui des Gravanches à Clermont-Ferrand, où un personnel hautement qualifié met en application les innovations conçues à quelques kilomètres, sur le site de Ladoux. Ainsi, si un mouvement de déterritorialisation économique peut se lire à travers la réduction du nombre de salariés, la définition d'une organisation productive selon l'impératif de l'innovation conforte une certaine forme d'ancrage territorial dans les implantations anciennes de l'entreprise. Autrement dit, et comme le montre l'organisation mondiale du groupe Michelin, la production

---

<sup>164</sup> Discours d'Edouard Michelin aux médaillés du travail de 2000, *Michelin Magazine* n°636, Décembre 2000.

est mobile, tandis que l'innovation est beaucoup plus localisée, cette relative inertie spatiale de la connaissance profitant aux foyers initiaux de l'accumulation.

### 2.2.5) La structuration d'un espace économique mondial : entre mobilité spatiale et ancrage territorial.

La structuration d'un espace économique mondial par le pneumaticien est donc caractéristique d'une firme transnationale qui, « à partir de ses spécificités sectorielles et nationales, adapte en permanence le déploiement de son système économique et technique en tenant compte de ses besoins, de ses intérêts, de la concurrence et de la liberté de manœuvre que lui octroient les Etats » (Carroué, 2007, p. 58). Les différentes étapes de la production sont ainsi de plus en plus séparées dans des sites disjoints, dont les critères de localisation dépendent des spécificités territoriales (niveau des salaires, qualifications de la main-d'œuvre, proximité des marchés, etc.). La différenciation spatiale de l'organisation productive à l'échelle mondiale entraîne une série d'interdépendances entre les sites de l'entreprise et renvoie à la tension entre des choix de mobilité et des choix d'ancrage définis selon une stratégie économique globale.

Chez Michelin, le rééquilibrage progressif du système de production se fait d'abord donc au détriment de la base historique de l'entreprise, l'Europe, même si des plans de restructuration sont également menés dans les implantations nord-américaines de la firme. Les investissements industriels sont quant à eux concentrés dans les pays qui représentent les perspectives de croissance les plus fortes, où les nouvelles usines ont pour fonction d'approvisionner les marchés locaux. On assiste donc à une décentralisation quantitative de l'activité industrielle et à une déterritorialisation de la fonction productive, motivées par une stratégie de marché puis par les coûts de production nettement inférieurs de certains pays à ceux observés en Europe et en Amérique du Nord. Des coûts du travail beaucoup plus faibles font ainsi naître des opportunités d'opérer des déplacements géographiques des activités industrielles et permettent d'apprécier la capacité du pneumaticien à jouer sur les différences entre chaque régions du monde, notamment en ayant recours à l'exportation.

Cependant, si les délocalisations de la production résultent de la réorganisation générale des activités économiques et sont justifiées par des prises de position sur les marchés émergents, où se concentrent les investissements industriels, « la mobilité géographique de la capacité de production est soumise à des contraintes beaucoup plus dures. Plus une industrie dépend d'un capital fixe et immobile dont la durée de vie est relativement longue, et plus il lui est

*difficile de se déplacer sans subir de dévaluation* » (Harvey, 2008, p. 91). Les infrastructures spatiales fixes que sont les usines forment donc des facteurs de ralentissement du mouvement de nomadisme des activités économiques, le coût d'une délocalisation étant, selon Edouard Michelin, un frein à la prise d'une telle décision : « *Il faut aussi dire qu'une usine est un investissement considérable, qui s'amortit sur plusieurs dizaines d'années. Démonter une usine à l'Ouest pour aller la reconstruire à l'Est coûte très cher. Et le plus souvent, la baisse des coûts de production ne suffit pas à compenser la dépense avant plusieurs décennies. Pour Michelin, dans la plupart des situations, cela n'a pas de sens sur le plan économique*<sup>165</sup> ». Néanmoins, pour le patron du manufacturier, il ne convient pas de raisonner selon une logique économique qui opposerait les marchés matures et les marchés émergents, l'ensemble des « zones géographiques » de l'espace économique mondial du groupe présentant des opportunités de croissance, même si l'interdépendance d'implantations mondiales organisées en réseau motive des décisions spatiales différenciées : « *Notre objectif n'est donc pas de délocaliser, mais de muscler l'Ouest et de faire grandir l'Est*<sup>166</sup> [...] *Mais cela n'exclut pas que, pour certaines activités, nous ne soyons pas obligés de délocaliser. Ainsi, nous avons du nous résoudre à fermer en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord des ateliers de fabrication de renforts textiles et de moules, ou des activités deux roues qui n'étaient vraiment plus viables économiquement, pour les transférer dans des pays émergents*<sup>167</sup> ».

La dualisation Est/Ouest de l'espace économique mondial de Michelin illustre alors une « *imbrication entre une logique néofordiste de compression des coûts et une logique postfordiste d'innovation [...], imbrication qui conduit à l'émergence d'une géographie particulière des activités : i) le niveau de qualification et le coût de la main-d'œuvre dans les PECO leur confèrent un avantage indéniable pour la réalisation des composants de basse ou de moyenne gamme ; ii) certaines régions des pays développés conservent les étapes les plus intensives en compétences ; iii) les firmes transnationales, à travers leurs achats/ventes, leurs accords de coopération et leurs investissements directs à l'étranger, assurent quant à elles la liaison entre les différents territoires* » (Bouba-Olga, op. cit., p. 159-160). Cette distribution spécifique se retrouve dans la répartition des 1.3 milliards d'euros investis annuellement par la firme entre 2006 et 2010, la moitié étant consacrée à la modernisation des sites industriels occidentaux, dans le but d'obtenir des gains de productivité, l'autre étant destinée à accroître les capacités de production dans les pays émergents. A l'Ouest, l'objectif est donc de

---

<sup>165</sup> *Bibendum Magazine*, n°653, Janvier 2004.

<sup>166</sup> *La Tribune*, 17/05/2004.

<sup>167</sup> *Bibendum Magazine*, n°659, Janvier 2005.

perfectionner les procédés de fabrication, de développer la capacité d'innovation et de réduire les coûts de main-d'œuvre, seuls moyens d'y rendre les implantations industrielles rentables pour le patron de la firme : « *Nous pensons toutefois que nous pouvons, en Europe et en Amérique du Nord, être compétitifs par rapport à des usines à bas coûts. Dans des usines très optimisées, le coût de la main-d'œuvre par kilo de pneu devient en effet suffisamment réduit pour que l'écart de coût unitaire de main-d'œuvre soit compensé par les frais logistiques et un certain nombre de frais liés à l'éloignement. C'est ma conviction. C'est un défi très ambitieux à relever et aujourd'hui, nous avons clairement du retard dans ce domaine*<sup>168</sup> ».

Sur le plan spatial, Michelin présente donc un véritable profil de firme globale, dotée d'une division internationale du travail (fig. 100) organisée en réseau dans laquelle « *les différentes phases du procès de production sont allouées dans l'espace de façon différenciée, en fonction de leurs caractéristiques technologiques et du niveau de qualification qu'elles requièrent* » (Scott, Storper, 1992, p. 23). Michelin, en tant que firme puissante, a donc la capacité de valoriser de manière différenciée son espace productif selon des logiques d'implantations territoriales distinctes qui correspondent à ses grandes fonctions économiques. Si l'avenir de la production en France et en Europe semble compromis, les fonctions de recherche et de commandement demeurent fortement ancrées territorialement, notamment à Clermont-Ferrand.

---

<sup>168</sup> *Le Figaro*, 31/05/2006.

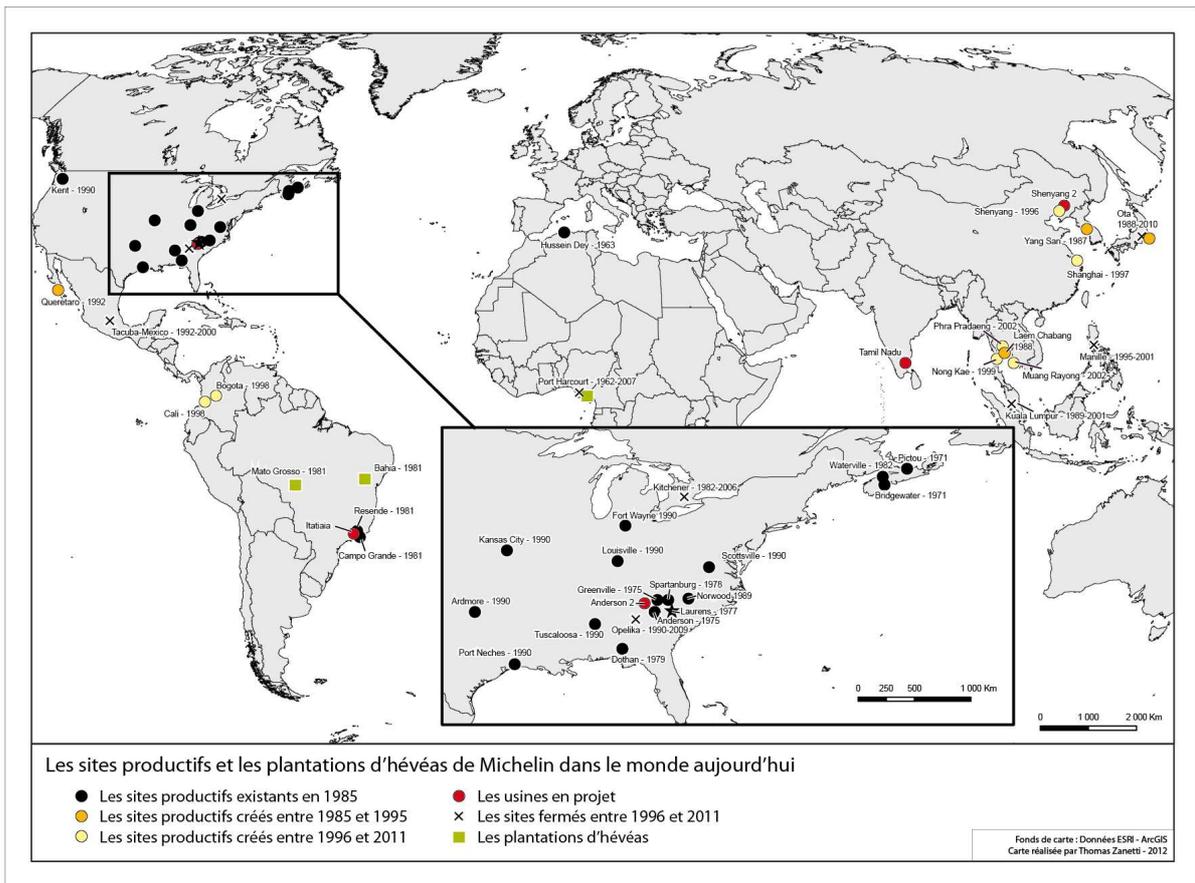


Fig. 100 : Les sites productifs et les plantations d'hévéas de Michelin dans le monde aujourd'hui (Source : Zanetti, 2012).

## 2.3) Clermont-Ferrand, symbole de la « glocalisation » selon Michelin ?

Dans un contexte d'économie de la connaissance, la métropole passe pour être la « *forme centrale d'organisation de l'espace du capitalisme avancé* » (Castells, 1977, p. 39). Les firmes multinationales, engagées dans une vive concurrence à l'innovation et à la différenciation, trouveraient ainsi dans les plus grandes villes mondiales le milieu le plus propice à leur croissance. Dictées par les nouveaux ressorts de la compétitivité qui valorisent les avantages comparatifs en termes de qualité plutôt qu'en termes de coût, les stratégies spatiales des entreprises d'envergure mondiale les conduisent à privilégier des localisations urbaines, notamment parce qu'elles peuvent y trouver la main-d'œuvre adéquate. Pour P. Veltz, les villes représentent alors pour les entreprises des « assurances flexibilité » qui réduisent les risques et les marges d'incertitude en permettant d'accéder à d'immenses ressources de compétences, d'expertises et d'infrastructures, tout en garantissant la réversibilité de leurs choix : « *Le choix métropolitain minimise les risques autant et plus qu'il n'augmente les occasions de succès. La localisation métropolitaine est, à tous égards, celle qui permet la plus grande réversibilité économique et sociale. Or, ceci pèse lourd dans un pays où les firmes et les salariés sont marqués par l'expérience traumatisante des fermetures d'unités ou des réductions d'effectifs dans des villes petites ou moyenne de province, alors que la taille et la fluidité des marchés métropolitains rendent ces opérations nettement plus indolores* » (Veltz, 1993b, p. 77). Loin de contraindre la mobilité spatiale, les métropoles offrirait donc aux firmes des possibilités d'ancrage territorial souple.

On a ainsi assisté au cours des deux dernières décennies à la redéfinition du rôle de la ville en tant que facteur de production immobile, et à une concentration de plus en plus forte de la production et de l'accumulation des richesses dans un nombre restreint de grandes unités urbaines, qui s'imposent comme des nœuds ou des relais de l'économie globale. La restructuration de l'espace économique mondial et la transition postfordiste seraient donc à l'origine d'une redécouverte du potentiel des villes comme foyers de développement : « *Ainsi, du plus petit district italien aux mégapoles mondiales, le nouveau paradigme de la « spécialisation flexible » impulserait non seulement le retour des usines et des bureaux vers les zones urbaines, mais encore la reprise de la croissance quantitative des métropoles, forme spatiale enfin trouvée de la crise du fordisme* » (Benko, Lipietz, Dunford, 2000, p. 122).

La recherche accrue de flexibilité qui caractérise les firmes ne s’oppose donc par pour autant à un ancrage territorial des activités économiques, qui correspond à la « *pérennité du lien entre une firme et un territoire à la construction duquel elle participe* » (Colletis et alii, 1997, p. 129). Le degré de cet ancrage territorial se mesure à la fois quantitativement par la taille des sites et qualitativement par la participation des agents économiques à la construction et au renouvellement des ressources présentes sur le territoire. Il diffère selon la nature de l’unité industrielle et en fonction de la place qu’elle occupe au sein de l’ensemble du groupe : une unité de production classique ne sera ainsi pas dans la même situation qu’une unité de recherche ou de commandement.

Dans la section précédente, on a pu voir comment la firme Michelin avait réorganisé son activité pour la structurer à une échelle mondiale, selon une approche spatiale différenciée de ses diverses « zones géographiques » d’implantation. Quelle est aujourd’hui la fonction économique du « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand, au sein de l’organisation mondialisée de l’entreprise ? Nous verrons tout d’abord si la localisation clermontoise de la firme constitue le support territorial d’une croissance économique fondée sur les activités cognitives, en détaillant les opportunités locales offertes en matière d’innovation : existe-t-il à Clermont un système territorial de recherche et d’innovation qui appuie l’intégration du pneumaticien dans la compétition internationale ? Puis nous examinerons la manière dont les différents rôles du berceau clermontois de l’entreprise (production, recherche, commandement) sont ancrés territorialement. Enfin, nous aborderons la façon dont est justifié, dans les discours des responsables de l’entreprise et des élus locaux, l’ancrage clermontois de la firme, et la pérennité de la fonction économique du « territoire Michelin ».

### 2.3.1) Les villes, des localisations favorables à l’innovation. La territorialisation des activités de recherche en Auvergne.

Dans un pays marqué par la forte concentration géographique des activités de Recherche-Développement (RD) comme la France<sup>169</sup>, l’Auvergne, malgré son caractère encore rural et industriel, présente un profil de région assez nettement tournée vers l’innovation, avec une Dépense Intérieure de Recherche et de Développement (DIRD) qui représentait en 2001 près de 2.5 % de son PIB, pour une moyenne provinciale de 1.7 %. Ce ratio rapproche d’ailleurs l’Auvergne de la région Rhône-Alpes, pourtant plus réputée pour accueillir des activités de

---

<sup>169</sup> Près de 70 % de ces activités se situent dans quatre régions françaises : l’Ile-de-France, Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et PACA (Vicard, 2006).

recherche<sup>170</sup>. Sur le plan du potentiel humain affecté à ses activités spécifiques, on note une progression constante des effectifs de RD dans la région depuis 1995, si bien que l'on dénombre aujourd'hui plus de 7 300 personnes salariées disposant d'un statut de chercheur ou de technicien de recherche, soit 2.1 % des emplois français de Recherche-Développement<sup>171</sup>.

L'Auvergne possède la particularité de présenter un poids de la recherche privée très important, aussi bien sur le plan des effectifs que sur celui des efforts financiers. Ce trait particulier indique que dans le cas de l'industrie, la branche de la RD demeure encore peu externalisée en Auvergne. En effet, de nombreux établissements, notamment les plus grands, possèdent leurs propres structures de RD, ce qui est le cas de Michelin avec la Société Etudes et Applications Michelin (SEAM), qui compte plus de 300 salariés en 2007. Ainsi, en 2001, 64 % des chercheurs auvergnats travaillent dans le privé, contre 56 % en France, et la DIRD des entreprises (DIRDE) représente 80 % de la DIRD globale, alors que cette proportion n'est que 63 % à l'échelle du pays<sup>172</sup>. L'effort privé en faveur de la recherche a connu une évolution très positive depuis le début des années 1990, notamment sous l'effet de la stratégie de croissance par l'innovation adoptée par le groupe Michelin, dont on a détaillé plus haut les conséquences pour ses implantations les plus anciennes. Si ce type de politique industrielle ne se limite pas en Auvergne au seul secteur des pneumatiques, ce dernier concentre tout de même près de 40 % des effectifs régionaux affectés à une activité de recherche privée, et une grande majorité des nouveaux brevets déposés. La spécialisation traditionnelle de l'activité industrielle régionale a ainsi engendré une spécialisation de l'activité de recherche, notamment dans le secteur privé.

Sur le plan spatial, on observe une forte polarisation de la recherche auvergnate à Clermont-Ferrand, où est localisée la majeure partie des 120 laboratoires de recherche publique ou privée que compte la région. Les effectifs occupés aux activités de Recherche-Développement sont donc naturellement très concentrés dans le Puy-de-Dôme, qui regroupe 76 % du personnel régional. Ainsi, le département, et plus encore le pôle clermontois, se distinguent au plan national pour leur nombre d'emplois correspondant aux activités de Recherche-Développement, à la suite de nombreuses créations d'entreprises de haute technologie.

Le dynamisme de la recherche en Auvergne dépend ensuite de la présence de diverses structures de transfert de technologies qui conditionnent l'existence d'un tissu d'entreprises innovantes et compétitives et permettent la mise en valeur du territoire par le biais de la

---

<sup>170</sup> INSEE, « L'Auvergne, un diagnostic pour préparer l'avenir », Juin 2005.

<sup>171</sup> Néanmoins, la région se distingue par le faible poids des chercheurs dans l'ensemble des effectifs de RD.

<sup>172</sup> Doc. cit.

construction de réseaux entre entreprises, universités et institutions locales, afin de faire du territoire le lieu où les entreprises vont puiser les sources de leur compétitivité (des moyens financiers, des connaissances, ...). Le rapprochement entre le monde scientifique et le monde économique est notamment assuré par un ensemble de structures de transfert de technologies apparues depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle, comme le Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologies CASIMIR. Ce dernier, installé sur le campus universitaire des Cézeaux, assure un appui technologique et un rôle d'intermédiaire entre les équipes de recherche et un ensemble de PME « high tech » dans le but de susciter une mutualisation des moyens techniques afin de favoriser l'innovation au sein des PME de la région.

On recense également quatre technopoles en Auvergne, situés à Saint-Beauzire (biotechnologies), Clermont-Ferrand et Aubière (NTIC), Aurillac (agro-alimentaire), et Vichy (santé, biomédical), dont les missions sont de promouvoir l'innovation, d'accompagner les entreprises qu'ils accueillent dans leurs démarches de Recherche-Développement, de renforcer les coopérations public/privé, et de favoriser les partenariats entre laboratoires de recherche et entreprises. Le biopôle « Clermont-Limagne » de Saint-Beauzire, qui a permis la création de 250 emplois directs en seulement quelques années de fonctionnement, dispose de plus d'un incubateur d'entreprises nommé BUSI, destiné depuis 2000 à permettre la création d'entreprises dans les domaines de la haute technologie, de la mécanique avancée ou des biotechnologies. Le parc technologique de la Pardieu, implanté au sein du technopole de Clermont-Ferrand-Aubière, accueille les start-up dédiées aux NTIC par l'intermédiaire de sa pépinière d'entreprises, où 3 000 emplois ont été générés depuis son inauguration en 1988. Egalement installé à sur le site de la Pardieu, l'hôtel d'entreprises Pascalis permet à des sociétés de continuer à bénéficier des équipements et services de la pépinière.

L'ensemble de ces structures de transfert de technologies est étroitement lié au tissu universitaire local, dans une optique de valorisation industrielle de la recherche publique et avec les principaux secteurs industriels locaux. D'une manière générale, les liens entre le monde universitaire et celui de l'industrie sont assurés par une participation de certaines entreprises à la composition de l'offre de formation supérieure régionale. Nous évoquerons ici uniquement les différentes structures qui sont mises au service de la territorialisation de l'activité d'innovation de Michelin, généralement assimilées aux actions menées localement en faveur de la filière de l'ingénierie de la mobilité, qui intègre l'ensemble des domaines relevant du transport des personnes et des biens.

L'entreprise peut tout d'abord mettre à profit l'Institut Français de Mécanique Avancée (IFMA, fig. 110), dont elle a contribué à la création, et l'Institut Supérieur d'Informatique de Modélisation et de leurs Applications (ISIMA), qu'elle a soutenu, pour disposer d'une offre de formation pointue sur des secteurs précis (chimie fine, biotechnologies mécanique) qui accroît les compétences présentes sur le territoire. Ce dernier contribue à l'amélioration de l'offre de formation, « *considérée comme un élément de construction et d'évolution des qualifications* » (Bel, 2000, p. 101) de la main-d'œuvre locale, Michelin appartenant à ces entreprises qui cherchent « *à tirer parti du territoire où elles sont implantées, en suscitant la création d'infrastructures nouvelles ou en se rapprochant des structures de formation et de recherche* » (Demazière, 2000a, p. 154). L'évolution de la formation professionnelle et du niveau de qualification de la force de travail nourrit alors la transformation de la structure professionnelle des effectifs clermontois de Michelin<sup>173</sup>, et correspond à la spécification d'un actif générique, la présence d'une main-d'œuvre, dont le niveau de qualification la transforme en ressource spécifique.



Fig. 101 : L'IFMA, sur le campus des Cézeaux (Source : IFMA, 2012).

Les relations industrielles de ces deux écoles d'ingénieurs avec le milieu économique local, et notamment avec Michelin, s'établissent donc par le biais de l'enseignement, adapté aux besoins productifs des firmes, mais aussi des laboratoires de recherche, qui constituent des

---

<sup>173</sup> Sur laquelle nous reviendrons par la suite.

passerelles scientifiques entre le monde universitaire et celui de l'industrie locale<sup>174</sup>. Ainsi, le centre de transfert de technologies de l'IFMA, inauguré en Février 2011 à l'occasion des vingt ans de l'institut, se nomme « François et Edouard Michelin » et a donné lieu à la signature d'un nouveau partenariat industriel avec le pneumaticien. La fondation de l'Ecole d'ingénieurs est actuellement présidée par l'ancien cogérant de la firme, René Zingraff, qui a succédé à ce poste à François Michelin, Edouard Michelin ou encore Michel Rollier, dernier patron de la Manufacture. Il existe aussi entre Michelin et l'ISIMA un « *réseau formalisé d'échanges dans les domaines de la productique, de la robotique et de la métallurgie de pointe* » (Gakomo, 1999, p. 304). L'implication de Michelin dans l'enseignement supérieur local s'est enfin récemment étendu à une participation au fonctionnement de « Polytech' Clermont », où un ingénieur de l'entreprise a pris en charge pendant deux ans les relations entre cette école d'ingénieurs publique et les entreprises locales. Ce concours du pneumaticien à l'offre de formation souligne alors le passage d'une logique de prédation des ressources à une logique de production-reproduction (Perrat, 1998), et démontre qu'il existe une territorialisation élevée des liens entre la formation professionnelle et les entreprises, où « *le contexte local et l'histoire des acteurs et de leurs relations sont des variables actives de la construction du marché de formation* » (Bel, op. cit., p. 110). Pour la Manufacture, il s'agit ainsi de « *favoriser l'incorporation dans la production d'une forte quantité de connaissances issues de la ville à travers ses institutions productrices de savoir* » (Pecqueur, 2006b, p. 11).

La firme mobilise ensuite une fédération régionale de compétences et de moyens mis à disposition des industriels de la mécanique et de la productique, nommée « MEC@PROD » qui réalise des actions de transferts de technologie. On recense également l'existence d'une structure de recherche commune à quatre établissements (dont l'IFMA), la fédération de recherche « Technologies de l'Information, de la Mobilité et de la Sécurité » (TIMS), dédiée au secteur de l'ingénierie de la mobilité et qui doit favoriser la constitution d'un tissu local de PME à fort potentiel d'innovation industrielle et de développement technologique. Il existe enfin une stratégie de développement des activités tertiaires de haut niveau, notamment dans le domaine des services aux entreprises, encore déficitaire à Clermont-Ferrand, alors qu'il constitue un aspect important de la relation dynamique entre l'économie et l'urbain, « *un point privilégié de l'interaction étroite liant [...] la ville et le tissu industriel* » (Crevoisier, Lechot, 2000, p. 53). Dans un contexte d'externalisation croissante et de tertiairisation de son activité clermontoise, le fabricant de pneumatiques est en effet amené à prendre appui sur un

---

<sup>174</sup> L'ISIMA détient ainsi plusieurs contrats de recherche avec la Manufacture Michelin.

certain nombre de sociétés clermontoises spécialisées dans certaines fonctions comme la finance, le marketing ou la communication.

Aujourd'hui, Clermont-Ferrand dispose donc de nombreux atouts en matière de Recherche-Développement, et la chaîne de diffusion de l'innovation est désormais complète sur l'agglomération, grâce à l'existence de plusieurs lieux (technopoles, incubateurs, pépinières, ...) dédiés aux échanges entre la recherche publique et privée. Le territoire apparaît ainsi comme le lieu de développement privilégié des stratégies collaboratives mises en œuvre par les entreprises, le processus d'innovation étant le fruit d'une coopération entre une multitude d'acteurs (grandes entreprises, PME, universités, centres de recherche, collectivités). Ces collaborations sont par ailleurs facilitées par la proximité qu'entretiennent les différents acteurs de la chaîne de l'innovation, comme le note l'adjoint à l'urbanisme de la municipalité de Clermont-Ferrand : « *Notre véritable atout compétitif réside dans le fait que les acteurs locaux sont de taille modeste et se connaissent. D'où une proximité et une facilité plus grande à les faire travailler ensemble*<sup>175</sup> ». En effet, la collaboration nécessite un apprentissage du travail en commun pour être à même de partager le même langage, les mêmes codes et construire une organisation commune (Uzunidis, 2010), et François Michelin considère d'ailleurs que « *l'innovation est toujours spontanée, si l'environnement humain est propice* » (Michelin, 2002, p. 183). Cette proximité ne se limite donc pas au registre géographique, qui renvoie à la « *concentration spatiale des infrastructures, des institutions, des organisations, des personnes, des groupes, des cultures, etc.* » (Crevoisier, Lechot, op. cit. , p. 51), mais possède également un substrat relationnel, caractéristique du milieu urbain et produit d'une histoire longue.

On peut alors parler de proximité organisationnelle pour décrire l'ensemble des relations individuelles et collectives qui facilitent la diffusion territoriale de l'innovation : « *Les travaux de l'Ecole de la Proximité tendent ainsi à relativiser largement l'importance de la contrainte de proximité géographique dans le transfert de connaissances complexes ou la gestion des collaborations scientifiques et technologiques. Ils privilégient de plus en plus les approches en termes d'encastrement ou de réseaux socio-économiques* » (Gaschet, Lacour, 2007, p. 711). L'existence d'un système de valeurs partagées et de connaissances communes forme en effet un atout essentiel pour un capitalisme cognitif qui valorise de plus en plus « *le rôle des interactions non marchandes, des institutions sociales, des formes de coopération, de la confiance et de l'expérience accumulées et stockées dans les territoires. Plus que jamais,*

---

<sup>175</sup> Entretien avec Dominique Adenot, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme, 27 Novembre 2009.

*ces éléments socio-historiques constituent la « face cachée » de la compétitivité marchande »* (Veltz, 1997, p. 50). La nécessaire proximité entre acteurs, aussi bien physique, que cognitive et organisationnelle, justifie alors l'intérêt porté au territoire, qui, *« du point de vue économique, émerge alors quand il y a conjonction entre proximité géographique et proximité organisée »* (Zimmermann, 2008, p. 118). La ville semble ainsi bien être une véritable *« machine à produire de l'innovation »* (Pecqueur, op. cit., p. 10) qui favorise les fertilisations croisées sur une base territoriale, par sa propension à socialiser l'activité productive en facilitant les interactions entre les entreprises, les institutions collectives et les laboratoires de recherche.

Alors que Michelin a longtemps restreint ses liens technologiques avec son environnement économique local, en internalisant la majorité de ses activités d'innovation, l'entreprise mobilise aujourd'hui des ressources territorialisées indispensables à son inscription dans un capitalisme de la connaissance, ressources qu'elle a d'ailleurs souvent contribué à générer, et qu'elle cherche dorénavant à maintenir et à reproduire, comme nous le verrons dans la section suivante avec l'exemple d'un pôle de compétitivité. Ainsi se dessine un système territorial de l'innovation au sein duquel Michelin est très actif, notamment par l'intermédiaire de l'IFMA, école d'ingénieurs qui participe à l'animation de plusieurs structures locales de transfert de technologies. La redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » s'établit ainsi selon un mouvement dialectique de déterritorialisation de la fonction productive et de reterritorialisation de l'activité d'innovation, cette dernière pouvant être directement mise en œuvre par l'entreprise à travers ses propres équipements dédiés à la RD, ou indirectement par l'intermédiaire d'une mobilisation de structures collectives présentes sur le territoire.

### 2.3.2) Ancrage territorial des différents rôles du pôle clermontois de Michelin : la fonction économique actuelle du « territoire Michelin ».

On a vu comment, dans un contexte de réorganisation mondiale de son activité selon le modèle de la firme-réseau, Michelin avait renforcé la différenciation des fonctions attribuées à ses diverses implantations internationales, et les conséquences que cela avait pu entraîner pour les foyers anciens d'accumulation. Clermont-Ferrand, en tant que berceau de l'entreprise, a nécessairement été impacté par ce mouvement de globalisation : comment a évolué dans les deux dernières décennies la fonction économique du « territoire Michelin », dans ses trois composantes productive, technologique et de commandement ?

Au cours de la seconde moitié des années 2000, les effectifs employés par le fabricant de pneumatiques à Clermont-Ferrand n'ont cessé de diminuer, mais dans une proportion beaucoup moins importante que lors des plans sociaux de la fin du XX<sup>ème</sup> siècle. Cependant, ce mouvement de réduction a été constant durant la dernière décennie, manifestant la poursuite d'un mouvement déjà entamé de déterritorialisation productive. Ainsi, alors que la Manufacture Michelin emploie à Clermont-Ferrand 12 700 personnes en 2007, ce chiffre tombe à 11 890 un an et demi plus tard<sup>176</sup>, tandis que les prévisions pour la fin de l'année 2011 tablent sur un effectif compris entre 10 300 et 10 888 personnes. Avec ce chiffre, le pôle Michelin de Clermont-Ferrand continue tout de même de se placer parmi les plus grandes usines françaises en termes de niveau d'effectifs. Les réductions touchent principalement le secteur de la production, tandis que ceux de la recherche et des activités tertiaires restent stables, ce qui a pour conséquence de modifier la répartition socioprofessionnelle des effectifs, qui se présentent de la façon suivante en 2008 : agents (35 %), techniciens (25 %), employés (14 %), cadres (26 %). On observe donc au cours de la dernière décennie une forte érosion des ouvriers au sein de la main-d'œuvre, au profit de catégories de travailleurs plus qualifiés. L'évolution de la répartition des qualifications du personnel au sein de la Manufacture confirme alors que le renforcement de l'« *encadrement gestionnaire et scientifique a été indispensable à la mutation des systèmes de production* » (Sallez, 1998, p. 220). La mise en place du programme de Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences (GPEC) doit d'ailleurs accélérer cette tendance, avec la répartition suivante prévue pour 2010 : 30 % d'agents et 70 % de cadres, de techniciens et d'employés<sup>177</sup>.

La réduction des effectifs clermontois affectés aux tâches productives est ainsi une constante depuis le milieu des années 1990 : « *De 1995 à 2005, l'effectif a été réduit de 1 552 postes d'ouvriers compensés par de nouveaux outils de production, et de 690 postes de collaborateurs. Le nombre de postes de cadres a en revanche augmenté de 944* » (Védrine, 2006, p. 331). La gestion des effectifs liés à la production saisit les opportunités offertes par les départs volontaires, en retraite ou en préretraite, ainsi que les fins de CDD<sup>178</sup>, qui représentent la majorité des départs depuis 2005. La Manufacture a ainsi pu supprimer, entre 2004 et 2006, 1 900 postes à Clermont-Ferrand soit 13 % du total des effectifs, en ne remplaçant que les deux tiers des 6 000 départs volontaires en retraite ou préretraite. Si le rôle

---

<sup>176</sup> Compte-rendu de la réunion du CE Michelin, 30/01/2009.

<sup>177</sup> Compte-rendu de la réunion du CE Michelin, 18/12/2008.

<sup>178</sup> Plutôt que de reconduire les CDD ou de les transformer en CDI, la direction de la firme privilégie le transfert de postes en interne en favorisant les salariés de l'entreprise.

des techniciens et des cadres est donc conforté au sein du pôle clermontois, les postes de production sont de plus en plus localisés selon le coût de la main-d'œuvre, et déplacés dans les pays émergents, rappelant l'interdépendance des différents sites de l'entreprise au sein de son espace économique mondial.

Le rythme de cette baisse demeure cependant modéré afin que la firme n'ait pas de problème social à gérer, la diminution quantitative de l'emploi local étant d'ailleurs compensée par son renforcement qualitatif. La nouvelle stratégie de production adoptée par la firme sur Clermont-Ferrand se lit également à travers les plans de recrutement décidés au cours des années 2000, qui concernent un nombre très faible d'agents et sont principalement ciblés sur des cadres, des ingénieurs et des employés, confirmant l'arrêt presque total de la production sur les sites clermontois. Cette mutation de la fonction économique du « territoire Michelin » se répercute également dans l'évolution des métiers présents au sein de l'établissement clermontois de Michelin. En effet, on peut y constater au cours des années 2000 une hausse relativement sensible des métiers appartenant à l'organisation et à la communication, une stabilité de ceux touchant la logistique, le marketing ou la supply chain, tandis que ceux qui relèvent de la maintenance et de la fabrication sont caractérisés par une baisse notable.

La modération du caractère productif des établissements clermontois résulte également des évolutions technologiques qui y sont mises en œuvre, la territorialisation de l'activité d'innovation renforçant la déterritorialisation de la fonction productive. Ainsi, depuis 1996, la mise en œuvre du procédé C3M à Clermont a accéléré l'automatisation des ateliers, là où quelques années auparavant plusieurs dizaines de salariés réalisaient les opérations de confection, de finition et de cuisson des pneumatiques. Dans l'optique d'abaisser les coûts de fonctionnement en ajustant les volumes à la demande et en diminuant les stocks, l'outil de production clermontois a été l'objet d'une profonde rationalisation des méthodes de travail qui s'est également accompagné d'une recherche de flexibilité de la main-d'œuvre, avec un recours plus important au travail temporaire, aux mesures de chômage partiel, ou encore la création d'équipes de travail le week-end sur le site de Cataroux, dans le but d'étendre la durée de fonctionnement de l'usine.

En plus de quelques ateliers à La Combaude, les tâches de fabrication sont essentiellement présentes sur le site de Cataroux, dont le personnel est encore en majorité ouvrier. Mais y compris sur ce site traditionnellement dédié à la production, des ateliers ferment pour accueillir de nouveaux équipements comme cela a pu être le cas avec l'installation récente du musée de l'entreprise dans un ancien bâtiment de Cataroux, qui peut correspondre à une

inscription de l'héritage industriel dans le passé. Suite à l'accélération de l'internationalisation du groupe, l'activité de production a donc été considérablement affaiblie au détriment des nouvelles implantations de l'entreprise qui se situent au plus près des marchés en expansion. Plusieurs sites ou parties de sites ont été fermés, dans la commune de Chappes par exemple, et la fabrication de pneumatiques se limite aujourd'hui à Clermont-Ferrand aux modèles haut de gamme conçus en petites séries, comme les pneus destinés à la compétition automobile, qui sont beaucoup moins sujettes à des risques de délocalisation et à un processus de déterritorialisation de la production.

Le nouveau positionnement du pôle clermontois au sein du groupe a donc entraîné une spécialisation des sites productifs sur le segment du haut de gamme. C'est particulièrement le cas pour l'usine SODG des Gravanches, usine la plus récente de la Manufacture à Clermont où a été mise en place la technologie C3M. L'exemple de l'usine située aux Gravanches, qui regroupe près de 700 salariés, illustre donc bien la gestion actuelle des activités industrielles clermontoises, avec un arrêt de la fabrication traditionnelle, et l'élaboration de nouvelles méthodes de production directement liées à une innovation technologique comme peut l'être la C3M. Le premier adjoint au maire de Clermont-Ferrand, ancien salarié de Michelin, voit d'ailleurs dans cette spécificité une garantie pour l'avenir de la production locale : « *Ce qu'on se dit c'est qu'il restera toujours les petites séries parce qu'on a un appareil de production qui est très interchangeable. C'est-à-dire qu'on peut faire des petites séries, des essais, alors que les petites usines qui ont été construites par la suite font de grosses quantités de pneus d'une même dimension. Alors on gardera peut-être toujours cette spécificité*<sup>179</sup> ». Le maintien de cette dernière est confortée par la présence des activités de Recherche-Développement, la fabrication de pneus expérimentaux étant associée à des processus d'essais réalisés au centre de technologies. Si la place essentielle de la fonction économique du « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand dans la stratégie mondiale de l'entreprise est confirmée, son existence et sa pérennité sont désormais étroitement liées au maintien de l'activité de recherche.

La Recherche-Développement, indispensable à une entreprise engagée comme Michelin dans l'économie de la connaissance, correspond en effet à la deuxième grande composante de la fonction économique du « territoire Michelin ». La grande majorité des activités de recherche sont implantées sur les 450 hectares du site de Ladoux, au Nord de la ville, Michelin appartenant à ces « *grandes entreprises fortement internationalisées qui ont maintenu dans leur ville d'origine les fonctions de maîtrise des processus productifs et de conception des*

---

<sup>179</sup> Entretien avec Alain Martinet, 30 Novembre 2009.

*produits* » (Buisson, Rousier, 1998, p. 171). En visite à Ladoux alors qu'il était premier ministre, Jean-Pierre Raffarin s'était d'ailleurs félicité de la présence du centre de technologies de la firme : « *Nous sommes à Clermont-Ferrand, au centre de la France, et ici il y a des équipes qui ont une vision mondiale dans leur domaine*<sup>180</sup> ». Ce site, qui compte plus de 3 300 salariés, constitue donc le cœur de la recherche pour l'entreprise, fonction dont la mise en œuvre dépend de la présence d'un stock de travail intellectuel mobilisable. Suivant le principe que les innovations technologiques sont le plus souvent locales (Scott, Storper 1992), l'activité cognitive de la Manufacture serait ainsi vigoureusement ancrée dans le territoire clermontois, qui profite de la stratégie de concentration des activités de recherche décidée par le groupe.

En outre, le coût élevé des installations de recherche et d'essai sur le plan foncier a toujours plaidé pour une localisation clermontoise, bien plus économique qu'aurait pu l'être une implantation en région parisienne, de par « *l'importance considérable des investissements à long terme dans l'environnement bâti, lesquels sont par définition géographiquement immobiles* » (Harvey, 2008, p. 41). La mise en œuvre du projet Urbalad, dont l'achèvement des travaux est prévue pour la fin de l'année 2013, confirme cet ancrage territorial profond des activités de Recherche-Développement à Clermont-Ferrand et de la composante majeure de la fonction économique du « territoire Michelin », à travers la volonté de développer le potentiel local de recherche dans une perspective de diffusion mondiale des progrès technologiques : « *Les activités de recherche de base sont de plus en plus inscrites dans des réseaux internationalisés de chercheurs, qui peuvent donner à penser que l'ancrage territorial des grands laboratoires de recherche fondamentale n'est plus qu'un héritage du passé : la recherche serait footloose, sans attache avec les territoires d'insertion fonctionnelle et opérationnelle. Or, d'une part il n'y a pas d'incompatibilité entre une très forte ouverture au monde et un fort ancrage local des activités de haute technologie, ce que nous avons appelé la « fabrique locale des idées », et d'autre part cette inscription est l'une des conditions même d'efficacité du travail de recherche [...] Un fort degré d'enracinement local est bien souvent la condition d'une bonne efficacité et réactivité d'accès au monde* » (Loinger, Tabariès, Grondeau, 2006, p. 127). Malgré l'internationalisation de l'activité de recherche de Michelin, suite à la création de centres de technologies en Asie et aux États-Unis, ce domaine demeure celui qui « *semble le plus enraciné dans le territoire d'origine, pour des raisons historiques, stratégiques et financières* » (Daviet, 2005, p. 151).

---

<sup>180</sup> *La Montagne*, 01/04/2000.

L'innovation, en tant que construction sociale, est alors une « *affaire de milieu, d'écologie en quelque sorte* » (Veltz, 1993b, p. 68), et prend à ce titre une forme territoriale marquée.

Enfin, l'analyse de la territorialisation des fonctions économiques d'une multinationale « *suppose de prendre en considération le siège social comme lieu remarquable* » (Daviet, op. cit., p. 146), celui-ci abritant le pouvoir de commandement de l'entreprise. Si certains dirigeants continuent de l'appeler « usine », les Carmes, site clermontois le plus ancien où est implanté le siège social mondial de la firme, n'abrite plus aujourd'hui que des services administratifs, alors qu'on y trouvait encore au début des années 2000 deux ateliers de fabrication de pneus pour les poids lourds. La siège social accueille évidemment la direction générale mondiale de l'entreprise, où se trouve les bureaux personnels des gérants du groupe, ainsi que les « fonctions supports » centralisées et les directions opérationnelles des différentes « lignes produits » issues de la réorganisation du groupe en 1996. Y sont aussi installées une dizaine de directions de sociétés filiales placées sous son contrôle, dont la Société d'Etudes et d'Applications Michelin (SEAM) qui s'occupe des activités de recherche<sup>181</sup>. Le pouvoir décisionnel de la firme à Clermont s'incarne à travers les réunions mensuelles du comité exécutif de 33 membres, qui rassemble les directeurs mondiaux des « lignes produits » et des différents « services groupe ». dans le cadre de la restructuration de l'« espace Michelin », la rénovation des Carmes, menée en plusieurs phases depuis le début des années 2000, a, on l'a vu, eu pour but de matérialiser la fonction de commandement de la multinationale dans de nouveaux bâtiments dotés d'une architecture moderne. A travers la présence du siège social, le « territoire Michelin » constitue donc un point nodal de l'organisation réticulaire mondiale du pneumaticien, où sont notamment rassemblées les fonctions qui demeurent centralisées à l'échelle internationale. Nous détaillerons plus tard, en abordant la question de la gouvernance de l'entreprise Michelin, comment l'exercice du pouvoir au sein de la firme peut constituer un considérable facteur d'ancrage territorial clermontois.

On retrouve donc à Clermont-Ferrand les conséquences de l'organisation mondiale en réseau de Michelin, dont les effets se sont dans un premier temps traduit par le déclin progressif d'une fonction productive délocalisée dans les pays à bas salaires, et par la mise en œuvre d'une série de mesures devant améliorer la productivité des établissements clermontois : réduction des effectifs, rationalisation et spécialisation des fabrications, modernisation et automatisation des installations. Ensuite, le maintien et le renforcement du rôle technologique

---

<sup>181</sup> Le pôle clermontois héberge également, dans la zone industrielle du Brézet, la direction commerciale française de la firme.

du pôle clermontois, qui se lit dans la modification de la structure professionnelle des salariés, l'embauche prioritaire de cadres et de techniciens, les investissements engagés à Ladoux, mais également dans la densité plus importante des liens entre la firme et son environnement économique local, renseigne sur la composante décisive de la fonction économique du « territoire Michelin ». Enfin, la présence du siège social mondial de l'entreprise induit un rôle plus original qui différencie la fonction économique du « territoire Michelin » des autres implantations internationales de la firme, et confirme le caractère stratégique du pôle clermontois au sein de l'organisation globale de Michelin.

### 2.3.3) L'ancrage « glocal » de Michelin à Clermont : le poids de l'histoire et les raisons du présent.

Aujourd'hui, Michelin est l'un des rares exemples français d'entreprise mondiale dont le siège est installé en province et qui échappe donc à la tendance générale de polarisation spatiale en matière de commandement industriel et économique. Le développement des firmes multinationales et mondiales a en effet montré « *la concentration du pouvoir économique au sein de ces firmes qui installent leur siège, donc leur pouvoir de commandement, de façon très agrégée dans un petit nombre de très grandes métropoles* » (Le Galès, 2003, p. 218). La présence du siège social de la firme à Clermont-Ferrand représente donc un ancrage tout à fait particulier, qui « *distingue l'entreprise et entraîne sa reconnaissance sur une base spécifique. Michelin tranche avec les autres multinationales* » (Meneau, op. cit., p. 156). Le site des Carmes permet un mariage original du global et du local, le second passant pour être un puissant support matériel du premier (Demazière, 2000). Clermont-Ferrand n'appartient pourtant pas à la catégorie des plus grandes villes mondiales, ces métropoles internationales qui « *sont naturellement les lieux d'articulation privilégiées du global et du local* » (Veltz, 1994, p. 10), par leur capacité, du fait de leur taille et de leur densité, à favoriser l'innovation, à offrir un large marché de qualifications, à permettre le renouvellement des compétences dans le temps. Généralement, si l'on se situe sur le plan du pouvoir économique, ce qui différencie les mégalo-poles des villes moyennes et de la plupart des métropoles françaises et européennes est la présence dans les premières des grands centres de décision économique, comme peut l'être le siège social d'une firme mondiale. Clermont-Ferrand constitue ainsi un exemple qui dément « *la vérité tenue pour incontournable du pas de salut hors de la grande ville* » (De Bernardy, 2000, p. 19), et permet de supposer qu'une « métropole moyenne » à l'échelle européenne puisse tout de même offrir un nombre conséquent des biens et des

services recherchés par une firme multinationale. Comment les acteurs de l'entreprise, ainsi que plusieurs élus locaux, expliquent cet ancrage territorial durable ?

L'ensemble des dirigeants qui se sont succédés à la tête de la Manufacture depuis le début des années 1990 ont tour à tour affirmé leur détermination à maintenir le siège social à Clermont-Ferrand. Ainsi, pour François Michelin, être un industriel exige de gérer son entreprise en étant au plus près des ateliers : *« A Clermont-Ferrand, nous sommes près de la matière, de l'usine et des hommes, et ça sent le caoutchouc ! La conception française qui veut que tout soit concentré à Paris est stupide, comme il est stupide de penser que les idées viennent d'en haut. Elles viennent du terrain, de la réalité<sup>182</sup> »*. La rénovation du siège social, qui a conforté le site des Carmes comme centre décisionnel du groupe, a confirmé la volonté patronale de maintenir l'ancrage de la firme dans son berceau, alors qu'Edouard Michelin confiait à la presse locale qu'un *« siège coupé du terrain nous aurait éloigné de notre métier qui est de produire des pneus<sup>183</sup> »*. Ainsi, l'enracinement, se conjuguant avec l'investissement<sup>184</sup>, révélerait un profond attachement de l'entreprise à son berceau, qu'un cadre de la firme explique par une obligation de responsabilité : *« C'est sûrement une raison familiale et historique, une volonté de rester ici. Tant Edouard Michelin que Michel Rollier ont compris que faire partir Michelin de Clermont, ça aurait été tuer la ville, enfin j'exagère, pas tuer mais porter un coup très dur. Et je ne pense pas que ce soit vraiment l'idée ou l'envie<sup>185</sup> »*. Cependant, même si le coût social et les retombées médiatiques négatives en termes de réputation seraient vraisemblablement importants si Michelin venait à quitter Clermont-Ferrand, l'entreprise n'agit pas uniquement en fonction de l'image qu'elle donne et raisonne avant tout selon des calculs économiques. A côté de ce registre « sentimental » ou « charitable » évoqué pour justifier la pérennité de l'ancrage clermontois, existe en effet une série d'éléments plus prosaïques.

Si l'on en croit Didier Miraton, ancien cogérant de la firme, la force de l'ancrage actuel de Michelin à Clermont est aussi une conséquence de la durée de cette implantation : *« Michelin est présent depuis 120 ans et est encore là pour au moins 120 ans<sup>186</sup> »*. Pour la directrice du cabinet du maire de la ville, l'enracinement de l'entreprise s'explique par une histoire jalonnée de succès : *« Je pense que les centaines et milliers de cadres Michelin, la direction,*

---

<sup>182</sup> *La Montagne*, 16/05/2002.

<sup>183</sup> *La Montagne*, 09/07/2000.

<sup>184</sup> Avec plusieurs centaines de millions de francs investis annuellement à Clermont depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle pour l'adaptation des machines, des bâtiments et de l'environnement de travail, Michelin a constamment maintenu son niveau d'engagement.

<sup>185</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03/02/2010.

<sup>186</sup> *Modergnat*, hors-série n°3, 2004.

*François Michelin comme Edouard, ils le disent d'ailleurs, ils restent à Clermont car c'est là qu'ils sont nés, c'est là qu'ils se sont développés, c'est là qu'ils sont devenus leader mondial et c'est leur histoire, cette ville est leur histoire*<sup>187</sup> ». S'il paraît inconcevable qu'une entreprise multinationale vienne aujourd'hui s'installer à Clermont, la question de la présence de Michelin dans son lieu de naissance le groupe se comprendrait en premier lieu par la réussite, éprouvée sur plus d'un siècle, de cette implantation originale, le groupe s'appuyant désormais sur son histoire centenaire pour relever les défis économiques contemporains. Dès lors, face aux avantages dont Michelin peut bénéficier dans sa base historique, le déménagement du cœur d'une firme mondiale, alors même que son fonctionnement est reconnu comme performant, reste virtuel tant la perspective d'un déplacement dans un autre pays présente de considérables risques d'incertitude.

Ce puissant ancrage correspondrait ensuite à une réalité culturelle et à la concordance entre la culture de l'entreprise et celle du territoire, l'une s'étant nourrie de l'autre au cours du temps. Pour la députée socialiste du Puy-de-Dôme Odile Saugues, la culture locale représente ainsi un facteur de réussite économique qui justifie la pérennité de la présence de l'entreprise à Clermont-Ferrand : *« C'est intéressant pour eux de garder le siège social ici et la recherche, parce que l'image de Michelin s'est fondée sur la fiabilité des auvergnats, sur le sérieux du travail, sur le respect des engagements, sur des vertus qui sont tout à fait auvergnates, de rigueur, d'économie, d'austérité. Cette image là est porteuse. Donc il n'y a aucun intérêt à déplacer le lieu de naissance, car il y a une histoire*<sup>188</sup> ». Il est alors complexe d'apprécier quelle est la part du mythe dans ces discours qui interprètent l'enracinement de Michelin à travers la proximité culturelle entre la firme et son berceau historique, néanmoins il convient de noter que cet élément est régulièrement mobilisé par la direction pour définir l'identité économique de l'entreprise. Ainsi, cette référence culturelle a régulièrement été entretenue et réactualisée par Michelin, notamment avec l'ouverture de son musée qui associe l'avenir industriel de l'entreprise aux épisodes les plus célèbres de son passé. La stabilité géographique du pneumaticien, reliée à sa réputation de sérieux et à la qualité reconnue de ses produits, nourrit alors un discours marketing censé convaincre les consommateurs.

L'accessibilité est une autre question qui se pose pour appréhender l'ancrage territorial de Michelin, car quel que soit le degré de celui-ci, une multinationale demeure caractérisée par sa recherche constante de mobilité et sa volonté de s'émanciper des contraintes spatiales. Les

---

<sup>187</sup> Entretien avec Martine Néry-Slama, 23 Mars 2007.

<sup>188</sup> Entretien avec Odile Saugues, 05 Octobre 2009.

progrès en matière de technologies de communication au cours des deux dernières décennies ont permis d'accéder à une réactivité mondiale, même depuis une périphérie spatiale de la mondialisation comme Clermont-Ferrand. Si l'échange d'informations ne souffre pas de l'éloignement, des relations de face à face sont toujours nécessaires dans le pilotage d'une entreprise globale. A ce titre, les difficultés traversées par l'aéroport clermontois et l'absence, le plus souvent, de liaisons directes pour l'international, ont amené Michelin à se doter de petits avions privés, comme l'explique l'ancien directeur des sites clermontois : « *Ces disparitions de liaisons aériennes sont gênantes pour Michelin, mais l'entreprise possède deux avions pour pallier les insuffisances des infrastructures locales. L'inconvénient est de devoir quasiment toujours passer par Paris pour rejoindre les destinations internationales, que ce soit pour le personnel de Clermont, ou pour le personnel qui vient régulièrement à Clermont*<sup>189</sup> ». La suppression il y a plusieurs années de la ligne vers Madrid a par exemple détérioré la qualité de liaison vers les implantations en Amérique du Sud. Une disparition totale de l'aéroport clermontois, et surtout de la ligne vers Paris, semble alors être un des seuls événements qui pourrait amener Michelin à quitter son berceau auvergnat. Malgré l'achèvement du réseau autoroutier, l'absence de ligne ferroviaire à grande vitesse pénalise également l'entreprise dans ses relations avec ses bureaux parisiens, comme l'indique la directrice de la communication de Michelin à Clermont : « *On a encore de gros inconvénients, il n'y a pas de TGV qui vient à Michelin, enfin je veux dire à Clermont*<sup>190</sup> ». Ce laïus révèle bien, encore une fois, l'équilibre sans cesse poursuivi entre impératif de mobilité et bénéfices de l'ancrage.

S'il existe donc bien certains désavantages à être implanté à Clermont-Ferrand, les atouts propres à cette localisation originale sont appréciables, comme le confie le patron actuel de l'entreprise : « *C'est une situation unique en France qu'un groupe de notre taille ait son siège social en province. Je confirme que je n'ai pas l'intention de remettre cela en cause. Cela présente un inconvénient en matière de déplacements ou de logistique. En revanche, c'est pour le groupe un facteur de cohésion que nous ne trouverions pas en étant installé à Paris*<sup>191</sup> ». La localisation clermontoise représente également un avantage financier en permettant des économies en matière de masse salariale, les salaires étant à peu près 20 % moins élevés à Clermont qu'à Paris, même si il y est plus complexe de procéder à des campagnes de recrutement de très haut niveau. Etre en province est également

---

<sup>189</sup> Entretien avec André Malet, 18 Janvier 2010.

<sup>190</sup> Entretien avec Christine Chanussot, 04 Octobre 2009.

<sup>191</sup> *La Montagne*, 02/04/09.

économiquement plus rentable en termes de bureaux et de locaux, comme l'indique le directeur du service immobilier de Michelin à Clermont-Ferrand : « *En termes immobiliers, je peux vous dire que les postes de travail à Paris sont trois à quatre fois moins chers en surface qu'à Clermont*<sup>192</sup> ». Les éléments évoqués ici apportent un éclairage plus tangible au maintien du siège social dans le berceau clermontois qui constitue le lieu de l'articulation entre les ancrages locaux et globaux de Michelin.

Ensuite, la localisation clermontoise protégerait de certains courants jugés potentiellement néfastes, si l'on en croit René Zingraff, ancien co-gérant de la firme cité par P-A. Donnet (op. cit., p. 128) : « *Nos attaches provinciales et plus particulièrement auvergnates sont aussi, selon moi, une force pour l'entreprise. Dans les fonctions de gérant, j'ai eu l'occasion de fréquenter un certain nombre d'aréopages parisiens, et j'avais parfois l'impression d'être le canard dans une couvée de cygnes. Je ne réagissais pas comme la plupart des « parisiens » - ce n'est pas péjoratif- qui, devant une situation avaient tendance à suivre les effets de mode. On est un peu en dehors de ces courants là à Clermont. On n'en subit pas les effets, en particulier les effets négatifs* ». Enfin, l'ancrage de Michelin dans une ville « à taille humaine » comme Clermont-Ferrand autorise, comme on l'a vu à travers la territorialisation des activités d'innovation de la firme, « *la construction d'une identité territoriale sur la base d'une spécialisation productive* » (Rousier, 1998, p. 160), ce que les villes d'envergure mondiale ne permettent pas en raison de leur complexité.

---

<sup>192</sup> Entretien avec Paul Pénet, 23 Décembre 2009.

## **2.4) L'organisation de la fonction économique du « territoire Michelin » : Co-construction de ressources spécifiques et institutionnalisation de la coopération.**

Michelin, tout en étant vivement engagé dans un processus de mondialisation qui a entraîné l'élargissement géographique de ses implantations, a donc confirmé l'ancrage clermontois de certaines de ses activités, laissant penser que la mondialisation coexiste bien avec « *la renaissance de ce qu'on peut appeler des « économie-territoires », dont la compétitivité repose largement sur les formes de coopération localement enracinées* » (Veltz, 1994, p. 9-10), sur la qualité et la densité des relations nouées entre les acteurs sur ces territoires. La nouvelle organisation du groupe selon une logique globalisée a ainsi paradoxalement renforcé certains pans la fonction économique du « territoire Michelin » et conforté le rôle décisif de celui-ci au sein de la structure réticulaire mondiale de l'entreprise.

Le bassin économique clermontois a longtemps été structuré autour de la mono-industrie du pneumatique, où une seule entreprise leader entraînait dans son sillage un vaste tissu de sous-traitants, formant ainsi un système industriel très hiérarchisé et définissant une identité productive spécialisée. Puis, après la crise des années 1980 et la déterritorialisation de la fonction productive du « territoire Michelin », l'économie locale a connu une tertiairisation laissant supposer qu'elle était moins dominée par une seule firme, cependant on a montré que celle-ci avait ensuite orienté une spécialisation cognitive à l'échelle de la région, dans le cadre d'une territorialisation de l'innovation. On peut alors se demander si la fonction économique actuelle du « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand, renouvelée selon les logiques du capitalisme de la connaissance, s'appuie aujourd'hui sur la diversité des activités locales ou sur leur spécificité. Assiste-t-on à la constitution d'une nouvelle identité productive moins spécialisée et plus diversifiée, en lien avec le poids croissant des activités tertiaires et technologiques dans la définition de la fonction économique du « territoire Michelin » ?

Assise spatiale d'une économie de plus en plus relationnelle, les territoires permettent de réduire les coûts de transaction et « *n'apparaissent plus comme des supports passifs destinés à accueillir des entreprises mobiles en raison de certaines caractéristiques de localisation déterminées et préexistantes, mais comme des organisations territoriales actives capables de créer des ressources spécifiques (par opposition à génériques) et différenciées, et d'activer*

*des processus d'innovation et de développement* » (Maillat, 1998, p. 47-48). La compréhension de l'économie des territoires dans un contexte de mondialisation se ferait donc désormais à partir de l'analyse des avantages « marshalliens », soit l'ensemble des externalités issues d'une localisation dans un environnement métropolitain, et non plus en fonction des gains « tayloriens » (Davezies, 2008). Un territoire peut donc contribuer à la croissance économique d'une entreprise, cette dernière évoluant alors d'une démarche de prédation à une position d'ancrage : *« Il s'agirait ici de passer d'une logique discrète d'implantations successives de la firme nomade à une logique continue de rapport au territoire, qui serait, précisément, celle de l'ancrage territorial »* (Zimmerman, 1998b, p. 86-87). Après avoir constaté la réalité de l'ancrage territorial de Michelin à Clermont-Ferrand, aussi bien dans les déclarations des dirigeants successifs de l'entreprise que dans la pérennité du rôle central donné au berceau de la firme, il convient de repérer les bénéfices associés à cette localisation : comment la firme s'implique-t-elle dans le maintien, la création ou le renouvellement de ressources territoriales spécifiques mobilisées dans le cadre de sa croissance économique ?

Si la territorialisation des activités économiques comporte des effets d'irréversibilité qui impliquent des coûts non négligeables en cas de départ, notamment sur le plan social, elle peut également être à l'origine de la formation d'un « écosystème de la connaissance » qui permet d'assurer une bonne compétitivité à l'économie locale, par la création d'une rente de situation basée sur des ressources spécifiques difficilement reproductibles : *« Le territoire existe parce qu'il est porteur d'actifs spécifiques susceptibles de stabiliser, voire d'attirer les entreprises grâce à l'existence de coûts irrécouvrables en cas de sortie. On voit alors se préciser une distinction des territoires selon la nature des actifs disponibles »* (Courlet, Pecqueur, Soulage, 1993, p. 15). Nous verrons ainsi, à travers l'étude d'un pôle de compétitivité clermontois, comment s'institutionnalisent les relations de proximité des différents agents économiques engagés, à divers degrés, dans l'élaboration d'actifs spécifiques liés aux secteurs industriels proches de l'activité de Michelin.

#### 2.4.1) Le poids de Michelin dans l'économie locale : un désengagement modéré.

Au début des années 1990, le tissu économique clermontois est encore largement dominé par Michelin, qui représente alors la moitié des effectifs industriels et le tiers des emplois directs

de la commune<sup>193</sup>. Au milieu de la décennie 1990, après la crise qui a mis en lumière les dangers d'un développement essentiellement fondé sur une mono-industrie, la déterritorialisation productive du pneumaticien n'a pourtant pas encore entraîné de véritable diversification de l'économie locale, sur laquelle la firme pèse encore énormément, avec par exemple 12 % de la masse salariale totale du département en 1998 (Meneau, 2001). Ainsi, en 1995, l'ADEC estime que 40 000 emplois sont directement liés à Michelin dans la région clermontoise (ADEC, 1995).

Si le poids de l'entreprise n'est plus aussi important aujourd'hui que ce qu'il a pu représenter par le passé, les effectifs de la firme représente encore en 2008 la moitié des emplois industriels présents dans le périmètre de la communauté d'agglomération clermontoise. Malgré les plans successifs de réduction des effectifs, Michelin demeure de loin le premier employeur de l'Auvergne<sup>194</sup>, avec près de 6 % de l'emploi régional total en 2004, le premier contributeur régional à la valeur ajoutée industrielle et aux exportations, ainsi que le premier contribuable de la commune de Clermont-Ferrand. Selon un journaliste local, les retombées de la présence de Michelin dans le Puy-de-Dôme, principalement à Clermont-Ferrand où sont concentrées ses activités, se chiffraient à 900 millions d'euros par an<sup>195</sup>, dont 700 millions pour les seuls salaires, auxquels il faut rajouter les emplois indirects et les taxes versées par l'entreprise. L'évolution de la structure professionnelle de la main-d'œuvre du pneumaticien a en effet eu pour conséquence de maintenir au même niveau, voire d'augmenter, la masse salariale injectée dans l'économie locale, ainsi que les retombées économiques à travers la consommation des salariés. Cette masse salariale directe est complétée par les versements effectués au bénéfice des sociétés externes qui interviennent sur les sites de la Manufacture.

Le poids de Michelin s'exprime ensuite à travers l'importance de la part des salariés de la firme dans la population active de Clermont-Ferrand, proportion qui atteignait 7.32 % en 2000, et de nombreuses communes situées dans la banlieue proche de la ville-centre, notamment au Nord et à l'Est de l'agglomération, comme Gerzat (12.85 %), Cébazat (13.19 %) ou Chateaugay (13.44 %) (Meneau, op. cit.). Ce poids des salariés Michelin se renforce avec la présence des retraités de l'entreprise qui étaient, avec 30 000 personnes résidant dans l'agglomération clermontoise, deux fois plus nombreux que les actifs en 2001. Ils forment ainsi, à la fin des années 1990, une part importante des retraités de certaines communes, de

---

<sup>193</sup> Charte d'objectifs de l'Agglomération Clermontoise, 19/02/1993.

<sup>194</sup> Les entreprises privées les plus importantes après Michelin, comme Rhenalu ou Aubert et Duval, n'atteignent pas les 1 500 salariés.

<sup>195</sup> *La Montagne*, 05/02/2004.

l'ordre de 45 % à Gerzat et de 20 % à Clermont-Ferrand (Meneau, op. cit.) Le poids économique de ces populations est notable dans la perspective du développement de l'économie résidentielle et domestique locale, en raison de leur pouvoir d'achat relativement élevé qui profitent aux commerces clermontois.

On peut ici éclairer, à partir du cas de Michelin, une limite de la théorie de la base qui conduit à séparer trop nettement les différentes bases économiques d'un territoire, masquant de ce fait une partie des dynamiques interdépendantes qui relient celles-ci et minorant le poids des seules activités productives exportatrices, en affirmant que « *les facteurs de peuplement, de création d'emplois, de limitation de la pauvreté, de développement du revenu et de la consommation sont de plus en plus indifférents aux performances du système productif de leur territoire* » (Davezies, 2008, p. 93). L'exemple de Clermont-Ferrand nous montre en effet que le niveau actuel des bases résidentielles et domestiques locales dépend en partie, à travers les retraites versées par l'entreprise et perçues par ses anciens salariés résidant toujours dans la région<sup>196</sup>, du niveau antérieur de la base productive. Le développement de l'activité industrielle exportatrice est alors un moyen, en plus de la captation immédiate des richesses extérieures qu'elle induit, de créer de futurs revenus qui seront dépensés sur le territoire et stimuleront le secteur domestique local. Ainsi, la base productive nourrit instantanément la base domestique par l'intermédiaire des revenus dépensés par les travailleurs dans le circuit de la consommation locale, et garantit *ex post* un certain niveau de la base résidentielle.

En dépit de la réduction continue des effectifs depuis deux décennies, la richesse apportée par la Manufacture n'aurait donc pas diminué pour autant, comme l'indique l'ancien directeur des sites clermontois de l'entreprise : « *En termes d'emploi, on reste au même niveau. On a même réussi par le recours à la sous-traitance à faire venir des entreprises qui ne se seraient jamais installées ici, comme des prestataires informatiques, ou des entreprises de conseil*<sup>197</sup> ». La majorité des activités externalisées par Michelin sont donc restées dans l'agglomération clermontoise, et ont accompagné la création d'emplois dans le secteur tertiaire. On a ici un premier signe de la diversification de l'économie locale, mouvement que la Manufacture a alimenté à travers la politique d'externalisation de certaines fonctions internes. Celle-ci s'inscrit dans une volonté de réduction de la dépendance du territoire vis-à-vis du pneumaticien, prônée par Edouard Michelin : « *Il n'est jamais bon pour une ville ou une*

---

<sup>196</sup> Cela implique que les retraités de l'entreprise continuent à vivre dans la région où ils ont travaillé pendant leur retraite. Cette hypothèse peut alors être contredite par l'héliotropisme, phénomène qu'il ne faut néanmoins pas amplifier au risque de nier trop mécaniquement le lien entre création de richesses productives et génération ultérieure de revenus résidentiels.

<sup>197</sup> *Libération*, 09/02/2007.

*région de mettre tous ses œufs dans le même panier. C'est pour cela qu'il est bon que Michelin passe du statut d'entreprise de Clermont-Ferrand à celui d'entreprise à Clermont-Ferrand*<sup>198</sup> ». Pour atteindre ce but et atténuer le caractère mono-industriel clermontois, l'entreprise contribue de différentes manières à la création d'entreprises et d'emplois dans des domaines économiques diversifiés. La firme promeut donc une moindre spécialisation et une plus grande diversification du tissu d'activités, plus bénéfique à la fonction économique actuelle du « territoire Michelin », dont la composante majeure est l'innovation technologique.

Aujourd'hui, la subordination de l'économie clermontoise vis-à-vis de la Manufacture semble s'être amoindrie, mais la ville garde tout de même un profil de ville industrielle relativement spécialisée. Pour Edouard Michelin, la tutelle de l'entreprise sur la ville appartient désormais aux images du passé<sup>199</sup>, et l'ancien patron de la firme se dit convaincu que la ville comme l'entreprise sont libérées d'une culture de dépendance longtemps inscrite dans l'histoire économique clermontoise. Ce discours proféré sur l'affaiblissement du poids de Michelin dans l'économie locale se base sur des éléments tangibles, qui plaident en effet pour une autonomisation du tissu d'activités vis-à-vis du pneumaticien. Mais on peut également faire l'hypothèse que la direction de l'entreprise cherche à travers ces déclarations à faire accepter la déterritorialisation productive à la population locale, et à se libérer, au moins symboliquement, des contraintes engendrées par un ancrage territorial trop important, notamment en termes de coûts sociaux et médiatiques.

Cependant, le poids de Michelin reste considérable, et à en croire le directeur du service immobilier de la firme, un départ de l'entreprise aurait des conséquences désastreuses pour Clermont-Ferrand : *« Aujourd'hui, Michelin s'en va, Clermont devient une sous-préfecture de troisième zone, peut-être pas aussi loin. Imaginez, Michelin déplace ne serait-ce que son siège social, vous vous rendez compte l'impact que ça peut avoir, rien que le siège social il y a quand même ici 3 500 personnes, plus tout ce qui tourne autour, donc vous avez tous les sous-traitants qui sont là, tous les bureaux d'études. Donc il y aurait un impact certain au niveau économique, et puis il y a aussi l'impact psychologique. Vous avez ici tout le comité exécutif du groupe qui est là, avec ses familles, vous avez l'ensemble de l'encadrement, vous avez beaucoup de techniciens supérieurs. Donc le poids économique d'une telle population par rapport à la ville de Clermont n'est pas négligeable. Vous enlevez ça de Clermont, la ville*

---

<sup>198</sup> *La Montagne*, 02/10/2001.

<sup>199</sup> *La Montagne*, 12/06/1999.

*ne va pas mourir, mais je pense que ça risquerait d'être comme la Lorraine avec la sidérurgie*<sup>200</sup> ».

Ainsi, la suppression de près de 2 000 emplois à Clermont-Ferrand entre 2004 et 2006 a mécaniquement engendré des conséquences négatives pour l'agglomération, en entraînant un affaiblissement du tissu industriel local, ces disparitions de postes ayant également des effets néfastes sur la sous-traitance et le tissu commercial, démontrant encore une fois la dépendance du secteur d'activité domestique vis-à-vis de la base productive. Il apparaît donc toujours nécessaire que le territoire s'émancipe de la présence de Michelin, même si le poids de la Manufacture dans l'économie locale s'est quelque peu amoindri, notamment grâce à la croissance du secteur tertiaire qui, si elle a profité de la stratégie d'externalisation de la firme et d'une synergie entre le pneumaticien et le tissu économique local, est aussi issue d'un développement « naturel » des emplois de services, qui ont plus que compensé les pertes enregistrées dans le secteur du caoutchouc, comme l'indique le Maire de la ville : « *Sur 16 000 emplois perdus chez Michelin, Clermont-Ferrand en avait récupéré 21 000*<sup>201</sup> ». On peut donc avancer qu'existe aujourd'hui une identité productive clermontoise plus nuancée, où l'ancienne spécialisation industrielle très prononcée s'est effacée devant la diversification des activités locales. Néanmoins, cette identité productive demeure structurée par la fonction économique du « territoire Michelin », la firme ayant également orienté la dynamique de diversification selon ses propres besoins industriels.

#### 2.4.2) Le renouvellement des ressources spécifiques du « territoire Michelin ».

L'agglomération clermontoise, ainsi que l'ensemble du département du Puy-de-Dôme, restent donc des espaces géographiques fortement investis par la Manufacture, et peuvent permettre en ce sens de délimiter la forme spatiale de la fonction économique du « territoire Michelin ». Il convient alors de déterminer quelles sont les ressources territoriales, créatrices d'externalités positives, qui sont mobilisées et activées par l'entreprise pour former un système productif local, « *compris comme un système d'acteurs productifs (firmes industrielles, de services, centres de Recherche-Développement ...) localement situés* » (Colletis et al., 1997, p. 118). Les multiples interactions que Michelin entretient avec son environnement permettent en effet le dépassement de la simple allocation de ressources

---

<sup>200</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, 30 Novembre 2009.

<sup>201</sup> *La Montagne*, 06/03/2001.

spatiales génériques pour enclencher la construction de ressources territoriales spécifiques. Le développement économique régional dépendant des trajectoires antérieurement suivies, cette construction s'opère sur le temps long, et correspond à la transformation d'un potentiel local de ressources en actifs reconnus comme des avantages compétitifs et directement intégrés dans le processus productif. Ces nombreuses interactions révèlent alors un encastrement de l'économie dans des réseaux sociaux (Gravenotter, 1985), essentiel dans un contexte de concurrence globalisée : « *Les entreprises sont sensibles à leur environnement et ancrées dans des réseaux de relations sociales et institutionnelles qui conditionnent - et sont conditionnées par - leurs stratégies et leurs structures. La perspective des réseaux met en lumière les relations entre l'organisation interne des firmes et leurs rapports réciproques avec les structures sociales et institutions propres à la localité* » (Daviet, 2005, p. 86).

Michelin continue ainsi d'animer autour de son activité un large réseau de sous-traitants locaux, comme peut l'indiquer la surreprésentation des PME spécialisées dans les secteurs du caoutchouc, de la métallurgie ou de la mécanique de précision, dont la présence s'explique largement par les commandes du pneumaticien pour la fabrication de machines industrielles : « *Michelin a longtemps sous-traité la réalisation de pièces ou de machines à des PME-PMI locales, faisant vivre un important tissu industriel de sous-traitants [...] Grâce à des éléments recueillis dans l'annuaire de la sous-traitance 2000, édité par la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie d'Auvergne, nous avons pu établir la liste d'entreprises qui affichaient le leader mondial du pneumatique dans leur clientèle. Nous avons ainsi comptabilisé 78 entreprises, qui se trouvent, pour 62 d'entre elles, dans le Puy-de-Dôme. Cette concentration des trois quarts des sous-traitants renforce la position du département du Puy-de-Dôme dans le rapport de Michelin à son environnement* » (Meneau, op. cit., p. 124). Cependant, ce recensement se limite à l'industrie et exclut donc les entreprises prestataires de services, de plus en plus sollicitées par Michelin au cours des deux dernières décennies. Ainsi, en mars 2008, un jugement du tribunal qui obligeait la firme à fournir les noms des 800 salariés, appartenant à plus de 1 100 entreprises sous-traitantes différentes et travaillant à temps plein sur les sites clermontois de la Manufacture, a pu démontrer la densité des liens entre la firme et son environnement économique local.

L'augmentation régulière des sommes versées par Michelin à des entreprises externes pour la mise à disposition de personnel, dans le cadre de la sous-traitance ou du travail temporaire, traduit également ce recours croissant à des prestataires extérieurs. Ces montants sont ainsi

passés de 48 millions d'euros en 2004 à 62 millions d'euros en 2006<sup>202</sup>. La capacité de production du tissu régional de sous-traitance est donc encore aujourd'hui largement subordonnée à la stratégie des grands donneurs d'ordres, au premier rang desquels se trouve Michelin, dont les commandes auprès des fournisseurs locaux représentaient 245 millions d'euros en 2006<sup>203</sup>.

Depuis environ deux décennies, la firme a toutefois incité ses fournisseurs à se moderniser et à élargir la base de leurs clients pour s'ouvrir à d'autres marchés, à diversifier leurs carnets de commandes afin que leur activité ne dépendent plus à 80 % des commandes du pneumaticien, comme cela a longtemps été le cas pour une grande partie de PME sous-traitantes. Désormais, Michelin impose à ses sous-traitants un nouvel équilibre financier : la part que représente la firme dans leurs chiffres d'affaires ne doit en effet pas excéder les 40 %, notamment durant les périodes de crise où elle ne peut leur garantir une activité régulière. Les liens entre le pneumaticien et le tissu local de PME ne doivent donc plus se restreindre, pour la firme, aux relations caractéristiques de l'époque fordiste, qui « *avaient conduit certaines grandes firmes à structurer autour d'elles un réseau de sous-traitants qu'elles plaçaient dans un rapport de domination* » (Jouve, 2003, p. 82). La crise économique va en effet remettre en cause ces mécanismes locaux de régulation en pointant les dysfonctionnements des grosses structures productives et en réhabilitant les entreprises de petite dimension, par leur capacité de gestion des impératifs croissants de réactivité et de flexibilité. On peut voir dans ces nouveaux rapports entre le pneumaticien et ses fournisseurs une certaine forme, plus indirecte, de déterritorialisation productive, toutefois l'évolution de la fonction économique du « territoire Michelin » a conduit à une redéfinition du rôle de la sous-traitance au sein du processus productif de la firme, car « *l'avantage concurrentiel dont disposent les entreprises repose non seulement sur leurs avantages spécifiques propres, mais aussi sur la qualité et l'efficacité des relations qu'elles entretiennent avec leurs sous-traitants, et ce d'autant plus que les sous-traitants disposent eux-mêmes d'avantages spécifiques difficilement reproductibles par d'autres entreprises* » (Bouba-Olga, 2006, p.82-83). Michelin cherche alors à promouvoir, indépendamment de ses propres activités technologiques, une territorialisation de l'innovation dans des secteurs industriels d'appui à la fonction économique actuelle du « territoire Michelin ».

---

<sup>202</sup> Compte-rendu du CE Michelin, 21/06/2007.

<sup>203</sup> *L'Usine Nouvelle*, 12/07/2007.

Le déclin de la production de masse va alors éclairer le succès des organisations productives fonctionnant « *sur une logique territoriale où le principe de hiérarchie est remplacé par celui de la réciprocité* » (Maillat, op. cit., p. 52), dont les exemples les plus célèbres sont les districts industriels italiens. L'abandon des principes anciens de hiérarchisation verticale et l'introduction de mécanismes de réciprocité doit amener les petites entreprises du tissu local à maîtriser une technologie avancée et à pouvoir innover à leur tour. Le directeur du service immobilier de Michelin confirme cette nouvelle attitude vis-à-vis des sous-traitants locaux : « *On leur a dit de former un groupement, ce qu'ils ont fait, il y a cinq ou six sociétés qui ont créé un groupement d'entreprises et qui se sont arrangées pour diversifier leur offre et pour ne pas dépendre de manière trop lourde de Michelin. Et on les avait accompagnés pour ça, car c'était leur survie qui était en jeu. Nous, à la limite, peu importait. Mais ça leur avait permis de prendre conscience que c'était trop dangereux de dépendre d'un seul gros client. Il y a encore des sous-traitants qui sont dans cette situation là et nous volontairement on est très attachés à ne pas leur donner trop d'affaires, d'abord pour qu'ils ne prennent pas l'habitude d'être dans une rente de situation, mais aussi pour assurer leur avenir<sup>204</sup>* ». L'action de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs prend alors la forme d'un « paternalisme économique » moderne qui entend assurer leur pérennité en leur dictant des principes de gestion conformes au modèle productif contemporain. A la simple domination hiérarchique du tissu succède un encouragement à l'émancipation, cette dernière restant encadrée car la sous-traitance est toujours source d'externalités positives pour la grande firme. Il importe donc que les nombreuses PME qui constituent le réseau de sous-traitance de l'entreprise abandonnent une spécialisation très fine, longtemps déterminée en fonction des besoins de la Manufacture, et se regroupent pour fournir une prestation complète et livrer un produit fini. Le but est alors que les sous-traitants soient en mesure de générer des effets d'agglomération issus de leurs relations avec le fabricant de pneumatiques. En effet, la priorité donnée par la Manufacture à ses activités de recherche et de conception confère aux sous-traitants des responsabilités grandissantes en matière de qualité, de délais et de productivité.

Le comportement de Michelin vis-à-vis de ce tissu local de sous-traitance renvoie alors à la figure de la firme-réseau, de la « *grande firme « solaire » qui réunit autour d'elle une nébuleuse de fournisseurs, de sous-traitants et de co-traitants, selon le modèle de la quasi-intégration verticale, qui peut être ou non spatialement concentrée* » (Veltz, 1992, p. 304), cette quasi-intégration verticale se caractérisant par des relations stables entre donneurs

---

<sup>204</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, 30 Novembre 2009.

d'ordres et fournisseurs, qui vont de la subordination au partenariat (Leborgne, Lipietz, 1992a). Ce recours croissant à l'externalisation de certaines activités jugées non stratégiques signale une recherche de flexibilité territoriale par l'entreprise, suite à des restructurations internes et au recentrage qu'elle a opéré sur son cœur de métier. En effet, la collaboration avec d'autres sociétés permet à Michelin de cumuler les avantages de la grande firme intégrée, fortement spécialisée sur un produit, avec les économies d'agglomération et d'urbanisation issues de l'existence locale d'un tissu dense et varié de compétences, de savoir-faire et de services. Un certain degré de spécialisation des activités présentes dans le bassin économique, héritage d'une longue tradition mono-industrielle, demeure apprécié par l'entreprise, mais il n'exclut pas pour autant un encouragement à la diversification du tissu local de sous-traitants, ces deux dynamiques étant sources de bénéfices pour la firme ancrée territorialement.

L'évolution de la fonction économique du « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand permet alors de repérer des similitudes entre les formes spatialisées de la production révélées par la théorie de la spécialisation flexible, et le comportement d'une multinationale à la production spécialisée mais organisée de façon flexible : *« L'idée que les grandes entreprises verticalement intégrées soient structurellement entravées pour réorganiser leur système productif selon les principes de flexibilité apparaît en revanche nettement moins évidente. De plus, la grande entreprise peut très bien parvenir à cette flexibilité sans abandonner pour autant la plupart des atouts qui l'ont traditionnellement distinguée de la petite entreprise, à savoir ses ressources financières élargies, son poids sur le marché et une mobilité géographique très prononcée »* (Martinelli, Schoenberger, 1992, p. 165). L'organisation flexible de la production n'est ainsi pas l'apanage des seuls districts industriels, clusters ou régions apprenantes, et la firme peut tirer à la fois avantage de la diversité des activités économiques liée à la taille urbaine et d'un certain degré de spécialisation de l'environnement productif dans lequel elle se situe.

Michelin a ainsi attiré à Clermont-Ferrand le groupe suédois Trelleborg, spécialisé dans le caoutchouc industriel. Puis, en 2004, la firme décide de l'externalisation d'une partie des services informatiques installés aux Carmes et au Brézet, auxquels près de 300 personnes sont alors affectées. Devant la contestation des salariés concernés, la direction de la firme annonce qu'elle compte obtenir le maintien de l'emploi et de l'activité à Clermont-Ferrand. La société IBM, retenue pour reprendre l'activité informatique que la Manufacture a choisi d'externaliser, s'installe sur le technopole de la Pardieu et intègre à son personnel 237 anciens

salariés de Michelin. La Manufacture entend donc toujours disposer d'un environnement économique de qualité, et génère une diversification du tissu d'activités local, en suscitant l'implantation à Clermont de nouvelles sociétés dans une logique de sous-traitance, ici tertiaire.

La volonté de renouveler la fonction économique du « territoire Michelin » s'exprime ensuite à travers des dispositifs pérennes qui accompagnent la mutation des bases économiques locales, l'exemple le plus parlant étant celui de la Société d'Investissement et de Développement Economique (SIDE) Michelin<sup>205</sup>. Afin de limiter l'impact économique local des vagues de réductions d'effectifs décidées depuis le milieu des années 1980, Michelin a décidé de créer en 1990 cette filiale, initiative à l'époque répandue chez les grandes entreprises françaises qui fondaient ou participaient à des sociétés de reconversion pour compenser leur désengagement industriel. A l'origine, la SIDE rentre donc dans la catégorie de ces dispositifs dont l'objectif était d'accompagner les diminutions d'effectifs et de faciliter l'implantation de nouvelles entreprises dans les bassins industriels en crise, afin de compenser la déterritorialisation productive. La mission de cet organisme est alors de contribuer au développement du bassin clermontois<sup>206</sup>, en favorisant la création d'emplois industriels dans la région.

Concrètement, la SIDE apporte une assistance aux PME qui sont engagés dans des processus de croissance de leur activité devant générer des emplois. Son aide prend tout d'abord la forme d'une mise à disposition de connaissances et de savoir-faire industriels qui peuvent toucher à l'organisation, au recrutement, à la logistique, à l'exportation ou à la propriété intellectuelle, soit autant de domaines dans lesquels Michelin dispose de compétences en interne, comme l'expose le directeur de la société : « *Nous on regarde si au sein des équipes Michelin, on a une compétence qu'on pourrait détacher gratuitement pendant une durée limitée, maximum de cinq jours, pour régler le problème*<sup>207</sup> ». Ensuite, Michelin peut accorder un apport financier par le biais de prêt à taux bonifié sans garantie, pour une durée de cinq ans. Ces prêts avantageux, actuellement à un taux de 2 %, sont soumis à l'engagement de leurs bénéficiaires de créer des emplois durables. Leur montant est d'ailleurs calculé en

---

<sup>205</sup> Le dispositif MILIVO, créé en 1999 par trois grandes entreprises présentes à Clermont-Ferrand (Michelin, Limagrain, Volvic), complète l'action de la SIDE en orientant l'aide technique vers des secteurs autres qu'industriels afin de favoriser encore plus la diversification économique. C'est une entité informelle, sans structures physique et juridique, dont le rayon d'activité de cette structure est limité au département du Puy-de-Dôme.

<sup>206</sup> A l'origine pensée uniquement pour la région de Clermont-Ferrand, l'action de la SIDE s'est par la suite étendue à l'ensemble des bassins d'emplois français dans lesquels Michelin est implanté.

<sup>207</sup> Entretien avec Jean-Pierre Fontaine, directeur de la SIDE Michelin, 22 Septembre 2009.

fonction du nombre d'emplois CDI prévus dans les trois années suivant le dépôt du dossier sollicitant l'aide de la Manufacture, avec un maximum de 5 000 euros par emploi créé.

Entre 1999 et 2010, la SIDE a été à l'origine de la création de plus de 16 000 emplois, dont près de la moitié en Auvergne et environ 4 000 dans le seul département du Puy-de-Dôme, et on trouve aujourd'hui dans la région clermontoise de nombreuses entreprises qui ont pu croître grâce à l'intervention de la structure. Certaines d'entre elles sont d'ailleurs nées à l'initiative d'anciens salariés de Michelin, ce qui peut rapprocher l'action de la SIDE de la pratique de l'essaimage, qui consiste à favoriser les départs en aidant les salariés à créer ou reprendre une activité. Cette technique génère également des gains pour la firme qui en est à l'origine, à travers le renforcement de son environnement productif et technologique local : « *Pour les grandes entreprises, il est clair que l'intérêt de la pratique de l'essaimage va bien au-delà de la seule recherche d'une meilleure technique de gestion des ressources humaines : en aidant à la création de PME par ses propres salariés, elles favorisent la multiplication des activités de services, le transfert de l'innovation vers des entreprises qui prolongent leur propre activité* » (Fischer, 1992, p. 179). Après avoir été mise en œuvre pour compenser une phase de déterritorialisation productive, la mission de la SIDE a évolué pour favoriser une plus grande diversification industrielle du bassin et faciliter la territorialisation de nouvelles activités innovantes et de compétences technologiques, dans l'objectif de construire des ressources territoriales spécifiques.

### 2.4.3) Un ancrage territorial au service de l'innovation : la dimension relationnelle de la fonction économique du « territoire Michelin ».

Le secteur du caoutchouc auvergnat est marqué, en comparaison du reste de l'industrie régionale, par la qualification plus élevée de ses salariés et la proportion supérieure de cadres et d'ingénieurs, qui sont les signes d'un effort de Recherche-Développement conséquent. Au sein de ce secteur, le rôle de l'environnement économique est primordial dans la territorialisation de l'innovation. En effet, la complexité du processus technologique empêche les firmes d'en maîtriser tous les éléments et les conduit à puiser dans leur territoire les ressources et compétences nécessaires. En tant que « *structure impliquée dans la construction permanente de ressources-compétences spécifiques* » (Veltz, 1993a, p. 676), le territoire est donc un déterminant essentiel de la géographie de l'innovation sur lequel s'appuient les entreprises à travers l'usage qu'elles font des structures de formation, des centres de

recherche, du marché local du travail, voire de l'ensemble des aménités offertes par le cadre urbain. C'est le cas de Michelin, qui peut également s'apprécier dans sa participation à un pôle de compétitivité, que l'on peut qualifier de forme institutionnalisée de territorialisation de l'innovation.

Lancée en France en Septembre 2004, la politique des pôles de compétitivité consiste à encourager la formation d'une dynamique de réseau autour de structures locales de partenariats unissant entreprises industrielles, laboratoires de recherche et institutions d'enseignement, destinées à favoriser le lancement de projets innovants, créateurs de valeur ajoutée et d'emploi, avec un positionnement sur des marchés mondiaux : « *Un pôle compétitivité résulte de la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, d'unités de recherche (publiques et/ou privées) et de centres de formation, qui s'engagent dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants* » (DATAR, 2005). Les pôles de compétitivité obéissent ainsi à deux logiques : une logique classique d'agglomération fondée sur l'exploitation d'externalités, et une logique de développement impliquant d'agir sur les ressorts de l'innovation, plus précisément sur l'articulation entre les technologies et les marchés, conformément à « *la thèse de la contribution croissante des territoires à la construction des avantages concurrentiels de l'entreprise* » (Thiard, 2007, p. 47). Au cours des réunions du Comité Interministériel pour l'Aménagement et la Compétitivité des Territoires de juillet 2005 et mars 2006, 67 pôles de compétitivité ont été labellisés dont seize pôles mondiaux ou à vocation mondiale. Ils bénéficieront, dans le cadre d'une stratégie d'innovation définie pour les cinq années à venir, de l'attribution de 500 millions d'euros d'aides par an, octroyées par l'Etat sous forme d'exonérations fiscales, d'allègements de charges et d'aides à la Recherche-Développement industrielle (Hatem, 2007). Au-delà des gains qu'ils apportent aux entreprises, les pôles de compétitivité présentent des enjeux importants pour les territoires dont ils sont amenés à renforcer la compétitivité économique et la création d'emplois, dans le cadre du renouvellement de la politique industrielle nationale.

Dès 2005, le gouvernement a sélectionné le projet ViaMéca dans les lauréats de l'appel à projets des pôles de compétitivité<sup>208</sup>. La labellisation du projet correspond à une reconnaissance de la dynamique qui caractérise la filière mécanique de l'espace central, et devrait lui garantir, en plus du soutien de l'Etat, une meilleure image et une plus grande visibilité, notamment à l'international. ViaMéca se définit comme un « *projet industriel qui*

---

<sup>208</sup> On dénombre deux autres pôles de compétitivité en Auvergne : « Viandes et produits carnés », basé à Clermont-Ferrand, et « Innovation dans les céréales », porté par le biopôle Clermont-Limagne.

*cible clairement l'économie, le territoire et repose sur la recherche, la formation et l'innovation*<sup>209</sup> », en rapprochant la logique industrielle du domaine des nouvelles technologies afin de fournir des systèmes à haut degré d'innovation, générateurs de forte valeur ajoutée pour les entreprises et les territoires concernés. Le projet du pôle ViaMéca a été initié par des industriels issus de six régions et de vingt départements français, et fortement soutenu par Michelin<sup>210</sup>, comme l'explique un membre de l'Association pour le Développement Industriel et Economique du Massif Central (ADIMAC), organisme qui dépend de la DATAR : « *L'émergence du pôle vient essentiellement de Michelin, c'est le pilier qui le tient, qui le structure*<sup>211</sup> ». L'influence de Michelin est d'ailleurs visible dans la gouvernance du pôle, assurée par l'association ViaMéca, constituée le 22 Octobre 2005 et basée à Saint-Etienne. Cette structure est en effet présidée par André Malet, alors directeur de la SIDE Michelin, aujourd'hui président de l'ADIMAC et vice-président de la CCI Clermont-Issoire, qui présente ainsi le profil de ces individus « *ayant à la fois une légitimité liée à leur appartenance à un groupe industriel et une légitimité territoriale liée à leur appartenance à des réseaux sociaux locaux* » (Dupuy, Gilly, 2000, p. 171). La président de ViaMéca considère d'ailleurs que le pilotage du pôle peut être considéré comme rentrant dans les prérogatives de la SIDE<sup>212</sup>.

Outre le pneumaticien, on recense au sein du pôle de nombreux acteurs de la filière mécanique, la structure favorisant l'organisation de leurs relations sur un mode coopératif : grands groupes industriels (Michelin, Péchiney, Aubert et Duval, Renault Trucks, Bosch, ...) et PME et PMI<sup>213</sup> qui forment un potentiel de 4 000 entreprises de plus de dix salariés, organismes de formation et de recherche (quatre universités, dont les deux universités clermontoises, et quinze écoles d'ingénieurs dont l'IFMA) qui rassemblent 2 500 chercheurs publics et privés, centres de transfert de technologies comme CASIMIR. Le pôle est ainsi considéré par son président comme une « *usine à projets innovants* », qui doit également accompagner « *l'évolution fondamentale de la relation entre donneurs d'ordres et fournisseurs* », et accélérer « *la mutation indispensable du tissu industriel et lui donner une dimension européenne dans le marché mondial de la mécanique*<sup>214</sup> ». L'objectif visé est de renforcer le tissu industriel local pour qu'il soit en mesure de répondre aux exigences des

---

<sup>209</sup> CCI de Clermont-Issoire, ViaMéca, communiqué de presse, Juillet 2005.

<sup>210</sup> Michelin a également soutenu le pôle de compétitivité Elastopôle, créé en 2008 et qui concerne la filière du caoutchouc.

<sup>211</sup> Entretien avec Brice Lelong, délégué de l'ADIMAC, 10 Février 2010.

<sup>212</sup> Entretien avec André Malet, 18 Janvier 2010.

<sup>213</sup> Dont certaines sont d'ailleurs dirigées par d'anciens salariés de Michelin

<sup>214</sup> Doc. cit.

grands donneurs d'ordres du secteur mécanique, exigences qui s'expriment notamment en termes de production de technologies innovantes. La tendance est donc à une transformation qualitative de la sous-traitance, qui doit passer, dans un contexte d'externalisation croissante d'une partie des activités de Recherche-Développement des donneurs d'ordres, par la structuration d'un « *système relationnel dans lequel les grandes entreprises, individuellement ou en partenariat, confient leurs commandes à des ensembles industriels constitués de PME-PMI regroupées en grappes productives ou clusters*<sup>215</sup> ». Le pôle de compétitivité doit alors susciter, sur une base territoriale, une dynamique d'apprentissage collectif particulièrement précieuse pour le capitalisme de la connaissance.

La politique des pôles de compétitivité rejoint ainsi l'approche formulée en termes de « milieux innovateurs », inspirée des travaux sur les districts industriels de la Troisième Italie. L'idée de « milieu innovateur » correspond à un ensemble productif structuré par des relations économiques, sociales et institutionnelles et particulièrement propice à l'innovation, qui « *est alors la création d'un milieu, le fruit de l'inventivité du milieu et répond à un besoin de développement local* » (Aydalot, 1986, p. 43). Le milieu, s'il ne possède pas forcément de frontières précisément délimitées, correspond à un espace géographique dans lequel existe une certaine unité qui rassemble les entreprises, les instituts de recherche et de formation supérieure, et les pouvoirs publics locaux. Les relations entre ces acteurs se définissent selon une organisation en réseau qui encourage les pratiques partenariales et contractuelles, les procédures de coopération permettant l'émergence d'une dynamique d'apprentissage, dynamique nécessaire pour la pérennité du milieu innovateur et de son développement économique. Ainsi, « *la notion de milieu innovateur cherche à théoriser les différentes formes d'interdépendance qu'un territoire peut constituer et faire intervenir au cours du processus technologique* » (Courlet, Pecqueur, Soulage, 1993, p. 13), qui conduit in fine à la réalisation de projets innovants. ViaMéca peut alors être vu comme une émanation institutionnelle de la fonction économique contemporaine du « territoire Michelin » : une structure d'essence relationnelle dont la finalité première est l'innovation.

L'existence de ce pôle souligne une nouvelle l'importance des effets de proximité dans le contexte économique du XXI<sup>ème</sup> siècle, effets qui ne se limitent pas à la simple proximité physique, facilement identifiable, mais se double d'une proximité organisée, plus complexe à cerner : « *Fondamentalement, c'est la combinaison, l'enchevêtrement et l'étendue spatiale de ces deux formes de proximité qui produisent l'économie des petits mondes : les groupes, en se*

---

<sup>215</sup> ADIMAC, « La filière mécanique : atout industriel de l'Espace central », Mars 2006.

*localisant en certains lieux et en y déployant tout un ensemble de relations techniques, économiques, sociales et institutionnelles, conjuguant les avantages de la proximité physique et de la proximité organisée* » (Bouba-Olga, op. cit., p. 181). La proximité n'est pas alors un concept purement spatial, et l'addition de ses registres géographique et organisationnel peut amener à parler d'une proximité territoriale favorisant l'émergence d'un système local d'innovation, ensemble « *de relations de coopération entre acteurs individuels et collectifs (centres de recherche, firmes, institutions ...) inscrites dans un processus productif et cognitif* » (Dupuy, Gilly, op. cit., p. 168).

Le caractère relationnel de l'économie moderne constitue alors le facteur le plus puissant de l'ancrage territorial des activités (Veltz, 1997), notamment parce qu'il induit le partage entre les divers acteurs de connaissances et d'informations tacites, le territoire étant alors l'indispensable support d'une série d'externalités de relations et de d'organisation. La forte inscription territoriale de l'activité d'innovation de Michelin (fig. 102) est aujourd'hui à l'origine de la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand. Auparavant fondé sur des facteurs génériques comme la disponibilité d'une main-d'œuvre, celui-ci se lit et se construit dorénavant à travers le poids toujours important de la firme dans l'économie locale, l'action d'une structure comme la SIDE, la contribution qu'apporte l'entreprise à la formation professionnelle, ou encore son implication dans le tissu local de sous-traitance et sa participation à une forme institutionnelle de promotion de l'innovation tel que peut l'être ViaMéca. Au final, l'ancrage territorial de la firme est donc renforcé grâce à la territorialisation croissante des activités d'innovation, de manière d'autant plus prononcée que Clermont-Ferrand est le cœur décisionnel de l'organisation mondiale de l'entreprise.

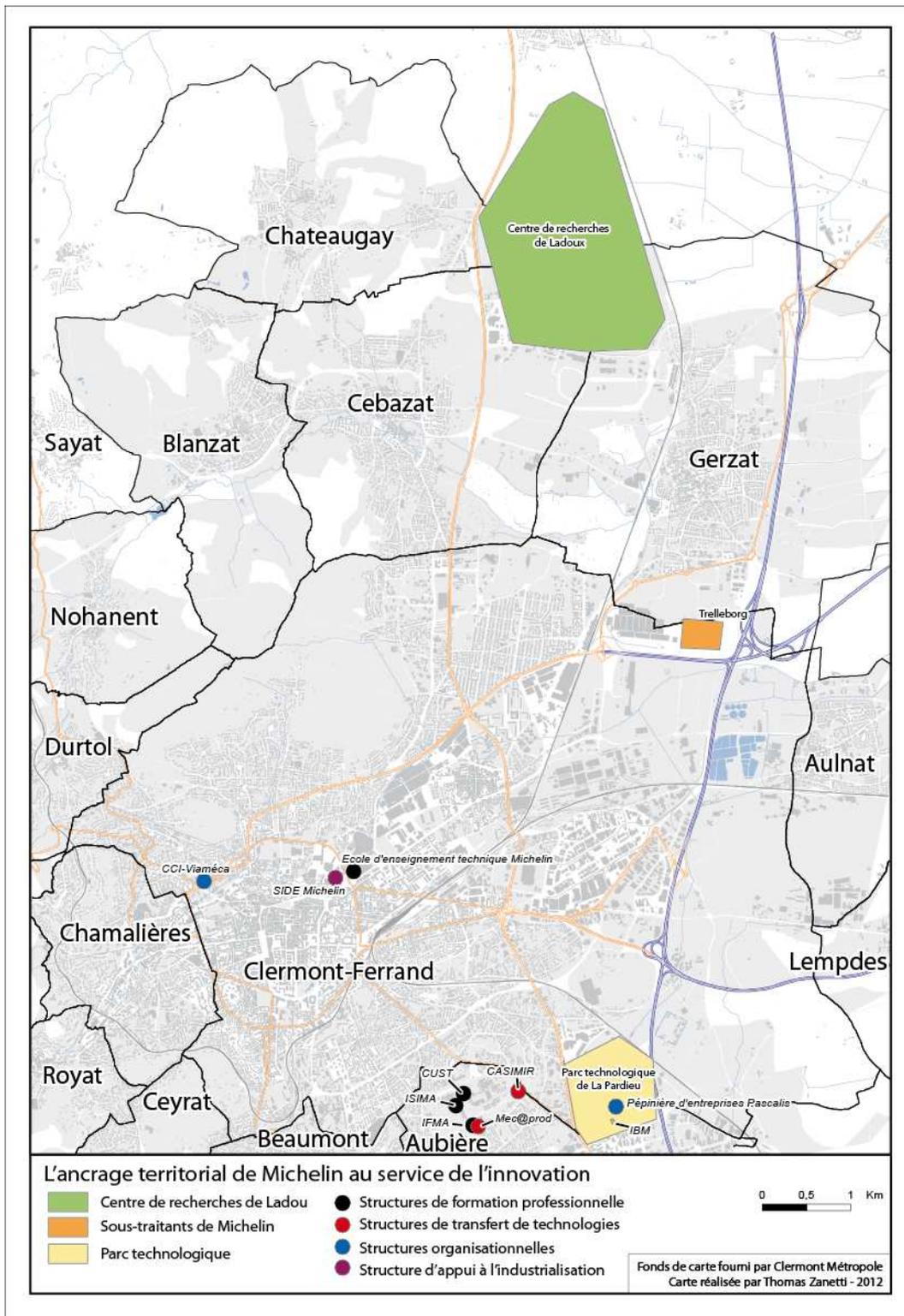


Fig. 102 : L'ancrage territorial de Michelin au service de l'innovation (Source : Zanetti, 2012).

## 2.5) Une gouvernance d'entreprise entre tradition familiale et normalisation financière.

Depuis deux décennies, la gestion des multinationales est caractérisée par le poids croissant d'acteurs financiers véhiculant des exigences très élevées en matière de rentabilité des activités industrielles et économiques, si bien que l'on « *considère que le capitalisme serait passé d'une gouvernance essentiellement familiale, au XIX<sup>ème</sup> siècle, à une gouvernance managériale, dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, puis, progressivement, d'abord aux Etats-Unis puis dans l'ensemble du pays développés, à une gouvernance actionnariale* » (Bouba-Olga, op. cit., p. 114). Aujourd'hui, plus des trois-quarts des richesses et des emplois créés en France le sont par des sociétés de capitaux, où la propriété de l'entreprise et sa gestion concrète sont séparées, l'avantage de cette formule résidant dans la faculté d'augmenter rapidement le capital en limitant les risques « individuels » encourus par les actionnaires.

Or, si l'on regarde les sociétés appartenant au CAC 40, près de la moitié sont encore aujourd'hui contrôlées par des familles, et l'on retrouve parmi elles des entreprises, comme LVMH, Pernod Ricard, Danone, L'Oréal et bien sûr Michelin, ayant eu des performances économiques récentes significativement supérieures aux firmes fonctionnant selon une gouvernance actionnariale. Si ces sociétés font régulièrement appel aux marchés financiers pour disposer des capitaux nécessaires à leur croissance<sup>216</sup>, elles démontrent une plus grande capacité à concevoir leurs investissements sur le long terme, par leur propension à se libérer d'un logique de profit à court terme et à s'affranchir relativement des diktats des marchés financiers. Dotées d'une vision patrimoniale de leur activité, ces entreprises opposeraient à l'actionnariat anonyme un capitalisme à « visage humain » (Sraer, Thesmar, 2007), souvent associé à une réalité culturelle forte issue de l'histoire familiale.

Cependant, l'influence de nouveaux types d'actionnaires, qu'ils soient des fonds d'investissement, des fonds de pension ou des fonds mutuels, dans le capital des entreprises françaises et européennes, s'apparente à une véritable révolution qui « *commence à transformer profondément le mode de gestion et les choix stratégiques des firmes* » (Veltz, 2000, p. 103), y compris en termes spatiaux et territoriaux. La réalité de la gouvernance d'une entreprise comme Michelin est donc, malgré son caractère familial, de plus en plus contrastée,

---

<sup>216</sup> Ainsi, en 2000, Michelin annonce un recours important aux marchés financiers, avec l'émission de plus de huit milliards de francs d'emprunts obligatoires, afin de subventionner ses investissements productifs.

car elle est « *une entité collective, composée de catégorie d'acteurs aux objectifs souvent divergents. Il s'avère notamment que la plupart des entreprises qui pèsent dans l'économie sont marquées par une dissociation plus ou moins forte entre les actionnaires, propriétaires du capital social de l'entreprise, et les dirigeants, qui gèrent l'entreprise au quotidien. On peut donc légitimement s'interroger sur les objectifs et les rapports de force entre ces deux ensembles d'acteurs, autrement dit poser la question de la gouvernance d'entreprise, pour identifier ensuite les relations éventuelles entre les modes de gouvernance et les modes d'organisation et de localisation des activités* » (Bouba-Olga, op. cit., p. 14). La nature de la gouvernance d'une entreprise a ainsi vraisemblablement des implications sur son rapport à l'espace et sur son degré d'ancrage territorial. S'il apparaît difficile de démontrer un lien mécanique entre le mode de gouvernance adopté par la firme et la définition de sa stratégie spatiale, les entreprises familiales seraient en effet moins enclines à délocaliser de par leurs ancrages territoriaux. Au cours des quinze dernières années, Michelin aura eu trois patrons différents à sa tête, la succession du dirigeant actuel étant déjà entérinée. Comment, dans ce contexte directionnel imprévu<sup>217</sup>, l'entreprise est-elle parvenue à maintenir une continuité dans son commandement familial, alors qu'on a précédemment relevé que la stabilité de l'exercice du pouvoir au sein de la firme avait contribué à la continuité de son ancrage territorial à Clermont-Ferrand ?

Au milieu des années 1990, François Michelin, dont on a souligné qu'il a incarné la figure du patron enraciné, demeure le véritable chef de l'entreprise, mais la présence à ses côtés de deux autres co-gérants, René Zingraff et Edouard Michelin, indique que la transition est en train de s'opérer. L'objectif de perpétuer la dynastie familiale est visible à travers le parcours d'Edouard Michelin, qui le prépare progressivement à prendre les rênes de la firme et à assurer la continuité du commandement familial. Après une formation à l'Ecole Centrale de Paris dont il sort diplômé en 1987, Edouard Michelin rejoint l'entreprise en 1989 et occupe successivement deux postes opérationnels<sup>218</sup> : chef d'équipe dans l'usine de Montceau-les-Mines puis chef de fabrication de l'usine du Puy-en-Velay. Deux ans plus tard, il est nommé co-gérant du groupe et prend la direction de la filiale américaine de Michelin<sup>219</sup>, où il achève de se préparer aux plus hautes fonctions sous la houlette de Carlos Ghosn, alors PDG de cette filiale et futur président du groupe Renault-Nissan. Ce n'est qu'au mois de juin 1999 qu'il ne

---

<sup>217</sup> Du fait du décès accidentel d'Edouard Michelin, qui, au vu son jeune âge, aurait pu assurer sa fonction de gérant du groupe pendant plus de deux décennies.

<sup>218</sup> Tradition maison, il a auparavant effectué des stages ouvriers dans plusieurs ateliers des usines clermontoises.

<sup>219</sup> Cette étape de sa carrière au sein du groupe lui vaudra d'être fréquemment surnommé « l'américain » par les salariés de l'entreprise.

remplace officiellement son père à la tête de la gérance du groupe Michelin, et devient, à 36 ans, l'un des plus jeunes grands patrons français. Peu de temps après avoir accédé à la tête de la Manufacture, Edouard Michelin réaffirme son attachement au berceau clermontois, gage d'un maintien de l'ancrage territorial de la firme : « *Je suis auvergnat. Je suis né en Auvergne comme vous le savez. J'habite en Auvergne et je tiens à mes racines*<sup>220</sup> ». Tout en faisant évoluer la gouvernance de son entreprise pour la rapprocher des normes en vigueur dans les multinationales, Edouard Michelin n'a en effet jamais remis en cause la particularité juridique que représente le statut de Société en Commandite par Actions (SCA), que la firme a conservé contrairement à la grande majorité des firmes mondiales. : « *Le commandite existe depuis plus d'un siècle. Je le considère comme un élément de force de Michelin, qui nous permet de travailler sur le long terme*<sup>221</sup> ».

Selon cette formule juridique, le commandement de l'entreprise est assuré par un certain nombre de gérants, chargés d'administrer la société et nommés par le conseil d'administration. La gérance revient à une ou plusieurs personnes physiques, mais la firme s'est également dotée au milieu des années 1990 d'une autorité morale non gérante, la Société Auxiliaire de Gestion (SAGES). Dirigée par un cadre de la firme et composée de membres de la famille fondatrice, de dirigeants ou d'anciens dirigeants et de personnalités qualifiées extérieures au groupe, cette dernière est dépositaire des intérêts de la famille Michelin. Elle permet aux descendants des fondateurs de l'entreprise de garder le pouvoir, car elle peut convoquer une assemblée générale et nommer un nouveau gérant. La SAGES préserve ainsi la continuité du commandement familial, facteur d'ancrage territorial de l'entreprise. Le statut de SCA permet ensuite une certaine indépendance des choix et des décisions au sein de la multinationale, y compris sur le plan spatial. Il est donc censé garantir le maintien du contrôle familial et la stabilité du commandement de l'entreprise malgré la dilution du capital, et prévenir l'entreprise contre les tentatives d'OPA en maintenant à distance un éventuel acquéreur. En adoptant ce statut spécifique, les entreprises familiales se mettent « *à l'abri de la pression des marchés financiers et des impératifs de la rentabilité financière à court terme, et exercent une surveillance étroite sur la vie courante de l'entreprise, en vertu de leur pouvoir de nomination et de révocation des dirigeants* » (Bouba-Olga, op. cit., p. 116). Les sociétés en commandite par actions ont également la capacité de prendre rapidement des décisions stratégiques, étant donné la concentration du pouvoir de commandement. Cette

---

<sup>220</sup> *Info Magazine*, 17/07/2000.

<sup>221</sup> *Challenges*, 01/06/2006.

réactivité est un avantage dans un contexte économique qui impose une recherche continue de flexibilité dans l'organisation des entreprises.

Enfin, selon la forme juridique de la SCA, le ou les gérants de l'entreprise sont responsables sur leurs biens propres, mais disposent en contrepartie d'une importante souplesse et d'une indépendance décisionnelle qui leur autorise de ne pas avoir recours au conseil d'administration pour faire valider leurs choix stratégiques. Cela entraîne une responsabilisation et une stabilité des équipes dirigeantes, caractéristique qui a été à la base de la croissance du fabricant de pneumatiques : « *S'il existe une entreprise dépendante d'une famille et d'un homme, c'est bien Michelin. Un exemple unique dans l'industrie automobile. Les Peugeot, Toyota ou Agnelli, fondateurs respectivement de PSA, Toyota et Fiat, sont certes toujours les actionnaires de référence. Mais ils ne sont pas aux commandes. Les Michelin président, dirigent et sont responsables de la bonne marche de l'entreprise sur leurs biens propres [...] La firme clermontoise fonctionne de façon autocratique, avec un pouvoir très concentré*<sup>222</sup> ». L'industrie du pneumatique se caractérisant par des investissements élevés et une diffusion relativement lente des innovations technologiques, il apparaît donc essentiel d'établir et de mettre en œuvre des plans stratégiques à long terme, où la dimension territoriale est, on l'a vu, intégrée à la réflexion économique. Les avantages de la SCA en matière de gouvernance d'entreprise sont donc tangibles, comme l'affirme un ancien co-gérant de Michelin, René Zingraff : « *Le fait que les gérants soient responsables sur leurs biens propres, ceci incontestablement, je peux vous le dire pour l'avoir vécu, nous amène à nous dire à tout moment : il faut quand même faire attention ! Si l'entreprise coule, je coule avec. L'autre aspect est que cela permet une grande continuité dans le management de l'entreprise. Voici là une force fantastique* » (cité par Donnet, 2008, p. 216).

La question reste alors de savoir si ce seul statut permet le maintien du pouvoir entre les mains de la famille Michelin, dont le poids dans le capital de l'entreprise n'est pas connu avec certitude. En effet, les estimations du pourcentage du capital de l'entreprise détenu par les 1 000 actionnaires qui représentent la famille Michelin divergent grandement : J. Meneau (2001) fixe cette proportion à 25 %, tandis que Dufourt (2000) avance qu'elle est comprise entre 30 et 40 %. D'autres analyses évaluent la part du capital familial à un chiffre beaucoup plus modeste de 5 %<sup>223</sup>, alors que selon d'autres sources, l'actionnariat de Michelin serait aujourd'hui dominé par les fonds anglo-saxons qui possèderaient 63 % du capital<sup>224</sup>. Pour la

---

<sup>222</sup> *La Tribune*, 29/05/2006.

<sup>223</sup> *Les Echos*, 05/02/2007.

<sup>224</sup> *Challenges*, n°74, 05/04/2007.

presse locale<sup>225</sup>, au 31 décembre 2005, 45.8 % du capital est détenu par des institutionnels étrangers (banques et compagnies d'assurances), 2.1 % par le personnel Michelin, 5 % par la Capital Research Management Company, 31.9 % par des institutionnels français et 15.2 % par des actionnaires individuels. La majorité des actionnaires sont donc des institutionnels, pour qui la légitimité familiale n'a que peu de poids et qui veulent avant tout un patron compétent. Les descendants des fondateurs de l'entreprise détiendraient donc une partie de ces 15.2 %, auxquels s'ajoutent les parts détenues par la SAGES, qui rentre dans la catégorie des institutionnels français.

Au final, la proportion exacte demeure inconnue, si bien qu'il est difficile d'apprécier le réel équilibre du rapport de forces entre les actionnaires et les dirigeants, car le degré de dispersion de l'actionnariat constitue une variable décisive pour appréhender cet équilibre : « *Si une part importante des actions de l'entreprise est entre les mains d'un ou de quelques actionnaires, on peut penser que ces derniers seront en mesure d'exercer un contrôle plus étroit des comportements des dirigeants. Ce n'est donc que si l'actionnariat est suffisamment dispersé que les dirigeants seront « tout puissants ». Dans le premier cas, on parle de contrôle actionnarial de l'entreprise, dans le second cas, de contrôle managérial* » (Bouba-Olga, op. cit., p. 97). Cependant, Michelin dispose d'un atout important, puisque toutes ses actions sont nominatives, ce qui permet à la gérance de détenir une connaissance fine de son actionnariat. Au travers de l'analyse des choix stratégiques opérés par le fabricant de pneumatiques durant les deux dernières décennies, il semble que le poids de la famille Michelin dans la structure de l'actionnariat lui donne les moyens d'exercer un contrôle étroit sur les destinées du groupe. Ainsi, le maintien du siège social et d'une part importante des activités de recherche du groupe à Clermont-Ferrand indiquent le lien entre un gouvernement d'entreprise familial et un degré élevé d'ancrage territorial.

En Mai 2006, la mort brutale d'Edouard Michelin<sup>226</sup>, sur laquelle nous reviendrons dans la section suivante, et l'absence d'héritier désigné au sein de la famille, créent un contexte d'incertitudes et soulèvent la question de sa succession, dans une entreprise quasi-dynastique où la disparition brutale du patron peut être de nature à déstabiliser la firme et à remettre en cause un ancrage directement lié à une famille d'industriels. Le décès accidentel d'Edouard Michelin propulse alors Michel Rollier, déjà co-gérant et directeur financier du groupe, seul à la tête de la firme avec pour mission d'assurer la continuité de la direction du groupe. Dès sa

---

<sup>225</sup> *La Montagne*, 31/05/2006.

<sup>226</sup> C'est le quatrième patron de Michelin à avoir connu une mort brutale, sur les dix gérants qui ont dirigé l'entreprise depuis sa création.

prise de fonction, le nouveau patron tient à rassurer les acteurs de l'entreprise, ses clients ainsi que les médias et la population locale : « *L'avenir de l'entreprise est assuré, Edouard Michelin avait fait tout ce qu'il fallait pour qu'il le soit*<sup>227</sup> ». S'il n'est pas un « Michelin », Michel Rollier est un proche de la famille avec laquelle il entretient même des liens de parenté, puisque sa grand-mère était la tante de François Michelin, dont il est ainsi un cousin éloigné. Son père a également été co-gérant de l'entreprise de 1966 à 1991. La nomination de Michel Rollier s'inscrit donc malgré tout dans une logique de continuité familiale à la tête de l'entreprise, la direction de cette dernière restant dans la famille au sens large du terme. Situation rare dans l'histoire de l'entreprise, avec la mort d'Edouard Michelin, Michel Rollier devient donc le seul et l'unique patron de la multinationale. Né en 1944 à Annecy et diplômé de Sciences-Po Paris, le nouveau gérant a passé la majorité de sa carrière dans la finance, et non dans l'industrie, ce qui suscite les réserves d'un ancien conseiller spécial de François Michelin : « *De ce que je sais de lui, je n'ai aucune hostilité à l'égard des financiers, mais il ne possède pas le feu sacré qui habitait Edouard Michelin* » (cité par Donnet, op. cit., p. 266-267). Michel Rollier a en effet rejoint Michelin en 1996, en tant que directeur du service juridique du groupe et directeur des opérations financières. En octobre 1999, alors qu'il est désormais membre du conseil exécutif de l'entreprise, il prend la responsabilité de l'ensemble de la direction financière et juridique du groupe. Michel Rollier est ensuite nommé gérant associé commandité de la Compagnie Générale des Etablissements Michelin (CGEM) en mai 2005, aux côtés d'Edouard Michelin et de René Zingraff, avant donc de prendre seul la tête de la gérance en 2006.

Le vendredi 10 Février 2012, Michel Rollier, 67 ans, a annoncé qu'il quitterait en Mai 2012 la tête du fabricant de pneumatiques, six ans après en avoir pris les commandes. Estimant que sa succession était bien en place, il a désigné Jean-Dominique Senard pour prendre la direction du groupe à son départ. Ce dernier est un ancien élève d'HEC qui a débuté sa carrière dans de grands groupes industriels français (Total, Saint-Gobain, Péchiney) où il a occupé le plus souvent des responsabilités financières, avant de rejoindre Michelin en mars 2005 en tant que directeur financier et membre du conseil exécutif. En mai 2007, Jean-Dominique Senard devient gérant non commandité de l'entreprise, puis associé commandité gérant en mai 2011, aux côtés de Michel Rollier. Il est aujourd'hui le nouveau patron du groupe, après le départ en retraite de Michel Rollier au mois de mai 2012. Pour la première fois de son histoire, Michelin aura donc un patron qui n'a aucun lien de parenté avec la famille fondatrice, ce qui

---

<sup>227</sup> *L'Humanité*, 29/05/2006.

constitue une révolution, comme le note Michel Rollier : « *L'arrivée de Jean-Dominique Senard crée une rupture évidente. Désormais, pour être gérant, il faut une majorité des deux tiers des actionnaires, la légitimité familiale n'est plus suffisante*<sup>228</sup> ». Cette évolution constitue un premier signe de la normalisation de la gouvernance de Michelin, dont le patron ne sera plus directement apparenté à la famille fondatrice, sans toutefois qu'on puisse aujourd'hui interpréter cet événement comme un facteur de remise en cause de l'ancrage territorial de la firme.

Malgré les changements fréquents de l'équipe dirigeante, et la disparition progressive du caractère familial de l'exercice du pouvoir, Michelin a donc conservé son ancrage clermontois du commandement de l'entreprise, symbolisé par la présence du siège social dans la ville. Pourtant, plusieurs événements témoignent du poids croissant des actionnaires et du monde de la finance dans la gestion de l'entreprise, même si cette dernière a conservé son statut de Société en Commandite par Actions (SCA), alors que « *la financiarisation constitue la principale menace pour l'identité et la pérennité des firmes, leur organisation sociale et territoriale. De ce point de vue, il semble nécessaire de distinguer les firmes guidées par des stratégies industrielles des firmes guidées par des stratégies strictement financières* » (Daviet, 2005, p. 152). Assiste-t-on, au cours des deux dernières décennies, à une normalisation de la gouvernance de Michelin, entendu que celle-ci pourrait entraîner un processus de déterritorialisation de l'entreprise ? Il s'agit alors de déterminer comment se confrontent aujourd'hui au sein de la firme une logique industrielle traditionnelle et une stratégie actionnariale, et d'essayer d'en mesurer les conséquences en termes d'ancrage territorial.

Le 8 Septembre 1999, le groupe Michelin, par la voix de son nouveau co-gérant Edouard Michelin, annonce simultanément une augmentation de 17.3 % de ses bénéfices et un plan d'amélioration de la productivité qui prévoit 7 500 suppressions de postes en Europe sur une période de trois ans. Cet événement, qui renvoie aux « *couplages pervers réduction d'effectifs et valorisation des actifs boursiers* » (Veltz, 2000, p. 102) devient rapidement le « scandale Michelin », archétype du licenciement boursier pour une presse qui titre sur le sacrifice de l'emploi au profit du bénéfice des actionnaires. Cette annonce, fortement médiatisée, entraîne de nombreuses réactions et de vives critiques, et se transforme en affaire politique d'ampleur nationale : « *Si le patron de Michelin ne cédera pas dans sa résolution de faire entrer pleinement la multinationale dans le XXI<sup>ème</sup> siècle, force est de constater qu'il devra s'incliner sur le plan médiatique. L'entreprise perd le contrôle de la communication sur cette*

---

<sup>228</sup> *Le Monde*, 12/02/2012.

*annonce. Ce qui était une évolution interne à une entreprise est devenu un problème politique à l'échelle française, agitant les intellectuels du pays et provoquant d'importants remous dans sa classe politique* » (Meneau, op. cit., p. 43). La réaction du Premier Ministre socialiste Lionel Jospin, lors d'un journal télévisé, souligne alors l'impuissance des pouvoirs publics à contraindre l'entreprise de ne pas céder à une logique financière au détriment d'une politique industrielle génératrice d'emplois. Tout en estimant cette décision « *choquante* », le Premier Ministre repousse en effet l'idée d'une intervention directe de la puissance publique, position qui le mettra d'ailleurs en difficulté sur le plan politique, après avoir déclaré qu'« *il ne faut pas attendre tout de l'Etat et du gouvernement. Il faut aussi que se mobilisent à la fois l'opinion et les salariés de l'entreprise*<sup>229</sup> ».

Les élus locaux font également part de leur inquiétude, tandis que les syndicats et les formations politiques de Gauche dénoncent une logique financière aboutissant à des destructions d'emplois condamnées également par les autorités religieuses locales<sup>230</sup>. La réaction du milieu politique clermontois traduit ainsi une volonté de s'opposer à la déterritorialisation productive opérée par Michelin, imputable selon plusieurs élus à une stratégie actionnariale : « *Le plan n'est motivé que par la recherche du profit maximum [...] Voici, mes chers collègues, les raisons qui font qu'on ne peut que rejeter avec la plus grande fermeté le plan de Michelin*<sup>231</sup> ». L'absence d'informations sur la répartition des suppressions de postes entre les différents sites européens de Michelin a également renforcé la crainte suscitée par l'annonce de la direction chez les salariés clermontois, ces derniers ne sachant pas dans quelle proportion les sites de la ville allaient être touchés par la restructuration. L'annonce de cette dernière peut ainsi être interprétée comme une volonté du patron de signifier à ses salariés que l'entreprise est entrée dans une nouvelle ère et que son statut de multinationale moderne doit la conduire à abandonner ses particularismes clermontois. La communication du 8 Septembre représente un moyen d'éprouver le personnel en lui faisant accepter une forme de rupture territoriale dont la répercussion principale est la réduction des effectifs productifs de la firme à Clermont-Ferrand.

L'annonce d'Edouard Michelin traduit ensuite une évolution notable dans la stratégie globale de l'entreprise, où s'affirme une considération plus prononcée des intérêts des actionnaires. En effet, si l'on en croit la réaction positive des marchés financiers au lendemain de la

---

<sup>229</sup> Journal télévisé de France 2, 13/09/1999.

<sup>230</sup> L'évêque de Clermont fait part dans la presse de son indignation devant « l'attitude insolente » de la firme (Védrine, 2006).

<sup>231</sup> Délibération du Conseil Municipal, 15/09/1999.

déclaration du patron de la firme<sup>232</sup>, celle-ci avait également pour objectif d'indiquer la meilleure intégration des règles et des enjeux financiers à la gestion du groupe. La préoccupation de l'entreprise pour le monde de la finance, si elle n'est pas totalement nouvelle, se trouve en effet considérablement renforcée suite à la nomination d'Edouard Michelin à la tête du groupe<sup>233</sup> : « *Si le père n'attachait guère d'importance aux questions financières et se souciait comme d'une guigne des actionnaires, avec le fils aux commandes, tout changea. L'actionnaire reçut désormais de la direction tout l'attention qu'il attendait d'elle* » (Donnet, op. cit., p. 238).

François Michelin a en effet toujours été partisan d'une logique industrielle et s'est invariablement montré méfiant vis-à-vis des modes dominantes en matière de gouvernance des entreprises, comme il a pu régulièrement l'exprimer : « *Beaucoup s'agitent depuis quelques temps à propos de ce que l'on appelle le « gouvernement d'entreprise ». Mettre en place des comités de rémunération, des comités de nomination, etc., n'a rien à voir avec la réalité de la vie industrielle qui ne peut agir autrement qu'en temps réel avec la connaissance continue des problèmes du terrain [...]. Ce qui est essentiel dans l'entreprise, c'est que les faits et en particulier les exigences du client gouvernent*<sup>234</sup> ». Au cours des dernières décennies, le capitalisme a en effet mis en œuvre des procédures qui précisent le mode de relation entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise. Cet ensemble de dispositions, appelé « le gouvernement d'entreprise », ou « corporate governance » en anglais, entend organiser le dialogue entre les actionnaires et les dirigeants pour faire converger de manière optimale les buts de chaque partie. En pratique, l'adoption d'un gouvernement d'entreprise a entraîné la création au sein des multinationales d'une série de comités mixtes comportant chacun un objectif précis (comités des rémunérations des dirigeants, comités de nomination, comités stratégique, comités d'audit, comités d'éthique ...).

La satisfaction des actionnaires chez Michelin est donc progressivement conçue comme une priorité, ce qui implique en outre une meilleure communication financière, alors que cette dernière était réduite au strict minimum du temps de François Michelin. Ainsi, en 2000, Edouard Michelin présente les comptes de l'entreprise aux actionnaires, ce que son père n'avait jamais fait. A partir du début des années 2000, le fabricant de pneumatiques met désormais en avant ses objectifs de profitabilité financière, et ne se contente pas d'exposer ses

---

<sup>232</sup> L'action Michelin enregistre alors une hausse de près de 11 % (*L'Humanité*, 28/09/2006).

<sup>233</sup> Lors de discours officiels, François Michelin avait déjà accepté de s'adresser aux actionnaires, acteurs de l'entreprise qu'il avait pourtant longtemps considérés comme passifs et ne détenant aucune légitimité dans les choix stratégiques opérés par la direction.

<sup>234</sup> Michelin, rapport annuel 1995.

objectifs en matière de croissance et de volumes productifs. L'attention accrue que porte le nouveau patron au rôle des actionnaires, qui s'exprime dans l'augmentation constante des dividendes versées par la firme, s'inscrit donc bien dans un mouvement de financiarisation de l'entreprise. Depuis l'arrivée d'Edouard Michelin, la Manufacture s'est ainsi normalisée pour adopter un fonctionnement plus proche de ceux des autres leaders industriels mondiaux, avec notamment la création en 1996, lors de la réorganisation mondiale de la firme, d'un conseil exécutif groupe<sup>235</sup>, chargé d'assister les gérants dans leur mission. En 2003, Edouard Michelin porte à dix le nombre maximal de membres du conseil de surveillance, tout en rappelant que la structure en commandite instaure une séparation claire entre la gestion assurée par les cogérants et le contrôle dévolu au conseil de surveillance. Ce dernier assure le contrôle permanent de la gestion de Michelin et apprécie la qualité de celle-ci pour le compte des actionnaires. Plus attentif aux intérêts des actionnaires, Edouard Michelin ne remet pas pour autant en cause les particularismes de sa société, le patron se considérant avant tout comme un industriel dont la mission principale est de fabriquer des pneus, comme il a pu le rappeler à plusieurs reprises.

La tendance à la normalisation s'est ensuite renforcée avec la nomination de Michel Rollier, dont le parcours et la formation, s'ils sont de nature à rassurer les milieux financiers, ont soulevé des interrogations chez les élus locaux, comme en fait par le premier adjoint au Maire de Clermont-Ferrand : « *J'ai l'impression que ce sont des financiers qui ont pris le pouvoir donc on verra*<sup>236</sup> ». Le discours de l' élu clermontois traduit la crainte que l'arrivée d'un financier à la tête du groupe n'entraîne une remise en cause de l'ancrage territorial de la firme, notamment sur le plan des activités productives, qui sont les plus concernées par les délocalisations dans les pays à bas salaires. La formation de financier du nouveau patron peut en effet traduire l'achèvement du mouvement de normalisation de la firme, qui semble adopter une gestion plus conforme à son statut de multinationale avec la poursuite de l'assainissement des finances du groupe par le biais d'une gestion plus rigoureuse des stocks et de la réduction du niveau de la dette.

L'histoire récente de l'entreprise montre donc que cette dernière se conforme progressivement au modèle dominant d'organisation des firmes globales, où la logique actionnariale et financière détient désormais une influence croissante. Néanmoins, le cas de Michelin traduit la persistance d'une stratégie industrielle, issue notamment d'une tradition familiale qui

---

<sup>235</sup> Celui-ci est aujourd'hui composé de onze membres assurant des fonctions élevées au sein de l'entreprise (direction d'un service groupe ou d'une ligne produit).

<sup>236</sup> Entretien avec Alain Martinet, 13 Mars 2007.

continue de guider les choix économiques stratégiques. Le renforcement la territorialisation de l'innovation et le maintien du siège social à Clermont-Ferrand constituent ainsi des éléments essentiels de cette logique industrielle, alors qu'ils auraient pu être largement remis en question par une véritable stratégie actionnariale.

## **2.6) La modernisation des relations sociales au sein de l'entreprise : la fin des particularismes territoriaux clermontois ?**

L'arrivée d'Edouard Michelin à la tête de l'entreprise, accompagné de toute une nouvelle génération de cadres dirigeants, a impulsé une modernisation de la conception du management interne à l'entreprise, en phase avec le renouvellement de la structure professionnelle des salariés clermontois, où les cadres désormais dominants revendiquent une plus grande autonomie. Après avoir procédé dans les années 1990 à une refonte de l'organisation industrielle mondiale de l'entreprise, Edouard Michelin cherche dans la décennie suivante à faire évoluer son modèle de relations sociales, jugé archaïque par de nombreux observateurs économiques. L'apaisement du climat social de l'entreprise recherché par le patron doit aussi participer à la volonté de Michelin de normaliser sa gestion vis-à-vis de celle en vigueur dans la majorité des firmes multinationales, et de bénéficier d'une meilleure image, en échappant « *aux représentations qui faisaient d'elle une firme du XIX<sup>ème</sup> siècle, à la démarche sociale rétrograde* » (Meneau, 2001, p. 153). L'évolution du climat social dans l'entreprise au cours des deux dernières décennies indique-t-il une rupture territoriale, en mettant fin aux particularismes sociaux clermontois, dans un contexte de mutation du système productif de Michelin ? Nous verrons, à travers la mise en œuvre des 35 heures, comment la question de la gestion du temps de travail dans l'entreprise prend, à Clermont-Ferrand, une dimension territoriale. Puis, nous nous intéresserons, en prenant plusieurs exemples, aux relations entre la direction de la Manufacture et ses salariés qui, dans une entreprise marquée par près d'un siècle d'encadrement paternaliste de la force de travail, renseignent également sur le degré d'ancrage territorial actuel de Michelin.

Le long processus qui a amené à l'adoption des 35 heures dans l'entreprise aura duré plus d'un an et demi, entre les mois de janvier 2000 et de mars 2001, et renvoie à plusieurs enjeux pour l'entreprise, au-delà de la simple application de la loi. Dès les premières négociations avec les syndicats commencées au début de l'année 2000, la question de l'organisation du travail dans l'entreprise est au centre des préoccupations<sup>237</sup>. Pour Edouard Michelin, la réduction du temps de travail a des implications stratégiques pour le groupe en termes de

---

<sup>237</sup> Avant même que les discussions sur le passage aux 35 heures ne débutent, les patrons de la Manufacture estimaient que leurs salariés étaient d'ores et déjà aux 35 heures en temps de travail effectif, une fois enlevés notamment les temps de pauses.

compétitivité, et doit s'accompagner d'une progression de la flexibilité de la production, envisageable grâce à une extension du travail au samedi. Le patron cherche à cette période à imposer aux salariés de nouvelles pratiques productives plus flexibles, alors que les établissements clermontois de l'entreprise sont parmi les dernières entités du groupe à ne pas avoir un outil de production qui fonctionne en continu, 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24. La question de l'organisation de la production dans les sites clermontois est donc au centre des négociations, la direction comptant aligner les pratiques locales sur celles adoptées dans les autres usines du groupe, ce qui implique une rupture territoriale. Les implantations clermontoises se différencient alors des sites européens et mondiaux, et les dirigeants se heurtent à un particularisme économique du « territoire Michelin », auquel ils entendent mettre un terme en redéfinissant la culture locale du travail.

Dès l'ouverture des négociations, les syndicats dénoncent cette stratégie de la firme, qui compte se servir de la loi des 35 heures pour imposer aux équipes le nouveau mode de management en vigueur à l'échelle internationale. Cette critique de la politique de flexibilité mise en œuvre dans les sites clermontois signale une « déstabilisation des stables » (Castel, 1995), due notamment à la part croissante du travail temporaire, au recours fréquent à l'intérim et au chômage partiel. Les mutations des formes d'emploi à Clermont-Ferrand, où la précarisation du travail indique une crise du rapport salarial fordiste et une « nipponisation du rapport salarial » (Boyer, Durand, 1994) sont alors une des premières conséquences de l'alignement du « territoire Michelin » sur l'organisation mondiale du groupe. L'opposition des syndicats se traduit également par l'organisation de manifestations : une première le 27 janvier 2000, qui rassemble un millier de salariés devant le siège des Carmes<sup>238</sup>, puis le 18 mai, ou encore le 23 juin. A l'automne 2000, les négociations se durcissent et entrent dans une phase critique, la direction affirmant qu'elle a formulé aux syndicats sa dernière proposition et que les discussions doivent trouver une issue. Michelin reste inflexible et brandit même la menace des délocalisations, jouant sur les interdépendances entre les différentes implantations mondiales du groupe et rappelant que la concurrence globalisée l'oblige à réduire ses coûts de production en France. Les syndicats, de leur côté, restent sur leurs positions et organisent des actions de revendication plus visibles, avec notamment le blocage de plusieurs sites clermontois (Ladoux, La Combaude et Cataroux) qui indiquent une appropriation de l'« espace Michelin ». L'éventualité de la signature d'un accord négocié s'éloigne donc de plus en plus, mais la loi prévoit une dernière possibilité pour permettre le passage aux 35

---

<sup>238</sup> *La Montagne*, 28/01/2000.

heures : l'organisation d'un référendum interne dans l'entreprise, qui est soumis à l'approbation d'au moins un syndicat. Cette issue est privilégiée par la direction qui annonce qu'elle compte organiser une consultation le plus rapidement possible, et à la fin de l'année 2000, la fédération de la CFDT décide de demander un référendum auprès de l'entreprise, consultation qui a finalement lieu le 29 mars 2001. Les 27 000 salariés français de la firme<sup>239</sup> sont alors appelés à se prononcer sur l'accord trouvé entre la CFDT et la direction, prévoyant le passage aux 35 heures et un certain nombre de dispositions d'accompagnement, comme l'embauche d'un millier de nouveaux salariés. Le « oui » l'emporte largement, en recueillant près de 60 % de suffrages<sup>240</sup> avec un taux de participation de 95 %, et le texte est adopté.

Derrière la signature de l'accord sur les 35 heures se cache un enjeu primordial pour la nouvelle organisation mondiale de l'entreprise. En effet, sans accord sur la réduction du temps de travail, celle-ci ne peut engager la convention de cessation d'activité qui permettrait le rajeunissement du personnel en facilitant le départ de 2 000 salariés en pré retraite, et l'embauche de jeunes travailleurs. Le dispositif de CCA doit apporter à Michelin 200 millions de francs d'aides de l'Etat, manne financière non négligeable pour accompagner la déterritorialisation productive menée par la firme. En réaction à l'annonce faite par la direction le 8 Septembre 1999, la députée du Puy-de-Dôme Odile Saugues, ancienne salariée de l'entreprise, est alors à l'origine de l'« amendement Michelin », qui consiste à « *interdire les licenciements à un patron tant qu'il n'a pas négocié sur les 35 heures, puisqu'il prend de l'argent pour un plan social mais on lui en donne pour les 35 heures*<sup>241</sup> ». L'« amendement Michelin<sup>242</sup> » constitue une tentative politique d'opposition à la déterritorialisation de la production. Cependant, c'est l'ensemble de la classe politique locale qui a dénoncé l'attitude de Michelin sur le dossier des 35 heures. Ainsi, le président du groupe communiste du conseil municipal clermontois critique la stratégie sociale de Michelin et demande que la mise en place des 35 heures se traduise par des embauches et une amélioration des conditions de travail, réclamant également une plus forte participation de la firme au développement de l'économie locale. La fédération socialiste du Puy-de-Dôme a pour sa part régulièrement enjoint la direction à être exemplaire dans la conduite des négociations menées avec les

---

<sup>239</sup> Ce référendum devient ainsi le plus important jamais organisé dans l'industrie.

<sup>240</sup> Cependant, si l'on regarde les résultats du référendum en fonction des collègues d'appartenance des salariés, on s'aperçoit qu'une courte majorité des ouvriers et employés, qui représentent 70 % des effectifs, a voté contre l'accord, le vote des techniciens, agents de maîtrise et cadres ayant fait basculer le résultat du scrutin.

<sup>241</sup> Entretien avec Odile Saugues, 05 Novembre 2009.

<sup>242</sup> Initialement inscrite dans la loi sur les 35 heures, cette proposition est par la suite censurée par le conseil constitutionnel qui considère le texte trop flou, avant que ce dernier ne soit réintégré au projet de loi de modernisation sociale adopté le 17 janvier 2002.

syndicats, avant de faire part de sa déception suite à l'échec des discussions : « *La fédération appelle l'entreprise à ne pas s'enfermer dans des propositions qui sont manifestement en deçà de ce qui est espéré par les syndicats et les salariés. Le principe de « gagnant-gagnant » évoqué par Michelin ne peut signifier une régression des conditions de vie et de travail. La direction doit donc faire de nouvelles propositions afin qu'un accord puisse être trouvé*<sup>243</sup> ».

Pour la direction, parvenir à signer un accord sur les 35 heures représente aussi un enjeu en termes de modernisation de l'image de la firme, Edouard Michelin désirant donner l'image d'une entreprise ouverte au dialogue social, comportement qui a conduit le syndicat CFDT à qualifier l'accord sur les 35 heures de « *première véritable négociation dans une entreprise connue pour son refus du dialogue social et son antisindicalisme*<sup>244</sup> ». En soi, l'ouverture de vastes négociations avec les syndicats constitue, non pas une première, mais un événement peu courant dans l'histoire de l'entreprise, qui permet à cette dernière de solder une partie de l'héritage paternaliste en matière de gestion sociale pour se conformer aux méthodes présentes dans la majorité des multinationales. Au final, Michelin aura réussi à imposer sa conception du passage aux 35 heures à ses salariés, et en aura profité pour atteindre plusieurs objectifs : affirmer son image de multinationale moderne sur le plan de la gestion sociale, renforcer la flexibilité de son outil productif local, et mettre un terme aux spécificités de l'organisation du travail à Clermont-Ferrand. Michelin aura ainsi réussi à utiliser le passage aux 35 heures pour engager une restructuration de ses activités en France, en lien avec la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin ».

La diffusion d'une culture du travail propre à une multinationale du XXI<sup>ème</sup> siècle passe ensuite par une recherche de l'adhésion des employés à la stratégie économique de la firme. En 2002, Michelin lance ainsi un plan d'actionnariat des salariés nommé « Bib' Action », avec l'émission de 2.7 millions d'actions réservées aux employés de la firme, après que ceux-ci aient exprimé leur souhait d'être associés au capital de l'entreprise. Pour Edouard Michelin, il est alors « *bon de répondre à cette attente et de permettre à l'ensemble du personnel de bénéficier de compléments de rémunération liée à une évolution positive de la valeur des actions Michelin*<sup>245</sup> ». 100 000 des 127 000 salariés de Michelin dans le monde ont ainsi pu acquérir des parts de marché de l'entreprise lors de la première étape de cette opération, qui sera renouvelée en 2003 pour les 27 000 salariés restants. Au terme de l'opération, les nouveaux actionnaires salariés représentent environ 2 % du capital total du groupe. Cet

---

<sup>243</sup> *La Montagne*, 16/11/2000.

<sup>244</sup> *Les Echos*, 09/04/2002.

<sup>245</sup> *La Montagne*, 19/05/2001.

intéressement aux bénéfices réalisés par le fabricant de pneumatiques doit permettre d'accroître l'implication et la responsabilisation du personnel, dans le but avoué de le fidéliser. L'objectif est d'associer les effectifs aux décisions prises par la direction et aux résultats financiers du groupe, comme l'évoque alors Edouard Michelin : « *Devenir actionnaire, c'est devenir propriétaire d'un petit morceau de l'entreprise. Cela veut dire aussi bénéficier de sa croissance et de ses progrès à travers le cours de l'action, à travers les dividendes. Et puis, être actionnaire soi-même, cela permet de mieux comprendre le rôle et la place de l'actionnaire, cet acteur essentiel de la vie de l'entreprise*<sup>246</sup> ». Le discours du patron de la Manufacture renvoie à l'influence croissante de la logique actionnariale dans la politique industrielle de l'entreprise. Il traduit également la vertu pédagogique associée à l'intéressement des salariés, dans l'optique de renforcer l'adhésion du personnel à la société, tandis que certains syndicats voient dans cette initiative la volonté patronale de faire « avaler » aux salariés la culture dirigeante. Avec 60 500 salariés ayant souscrit à ce plan d'actionnariat, l'opération peut être considérée comme une réussite, notamment à Clermont où le personnel a plus participé que dans les autres sites mondiaux de la firme, avec un taux de participation de 73 %, contre 64 % en moyenne<sup>247</sup>, ce qui indique la dimension territoriale des rapports de la main-d'œuvre à l'entreprise, plus intenses à Clermont-Ferrand. La direction a ainsi pu interpréter cette participation comme un signe de la confiance du personnel dans la stratégie économique mondiale du groupe et d'un fort sentiment d'appartenance, notamment des salariés clermontois. Cependant, l'adhésion des travailleurs n'est pas uniforme, et les réactions des salariés sont également caractérisées par la dénonciation du comportement patronal.

Sorti dans les cinémas français à la fin du mois de novembre 2001, le documentaire « Paroles de Bibs » offre aux ouvriers de l'entreprise Michelin un espace d'expression inédit, conçu comme une réponse au livre de témoignage de François Michelin publié en 1998, intitulé « Et pourquoi pas ? ». Le film donne la parole à plusieurs salariés de l'entreprise dénonçant les propos tenus par François Michelin, qui se décrit comme l'adepte d'un humanisme patronal pour qui le salarié est au cœur du fonctionnement de l'entreprise. A Clermont-Ferrand, le Rio, cinéma géré par le CE Michelin, a été le seul de la ville à programmer le film, laissant penser à une forme d'auto-censure qui aurait gagné également la presse locale dont l'« *absence remarquée [...] lors de la première au Rio, alors que les médias nationaux y étaient*

---

<sup>246</sup> *La Montagne*, 23/05/2001.

<sup>247</sup> *Le Monde*, 15/05/2002.

*présents* » a contrasté avec les articles souvent élogieux de cette même presse nationale (Védrine, 2006, p. 404).

La direction de la firme a réagi en dénonçant un film partisan ne reflétant pas la réalité de l'entreprise. Elle a par ailleurs utilisé divers moyens pour dissuader ses salariés de visionner le film<sup>248</sup>, et organisé une surveillance en mandatant un membre de son service communication à chaque séance de projection (Védrine, op. cit.). Pour l'économiste Bernard Maris, qui intervient également dans le film, « *il y une haine, il n'y a pas d'autre terme, pour les syndicats, qu'on ne trouve guère que chez Michelin* ». Cette haine est surtout à mettre au crédit de François Michelin, qui déclarait après avoir quitté le CNPF que « *les syndicats ne sont que l'expression de l'insuffisance des patrons*<sup>249</sup> », à une époque où, selon André Malet, ancien directeur des sites Michelin à Clermont, « *les idées marxistes étaient très présentes et il ne fallait pas qu'une entreprise puisse être canalisée par des idéologies*<sup>250</sup> ».

Ces rapports conflictuels entre les syndicats et la direction, bien exposés dans « Paroles de Bibs », ont d'ailleurs amené à plusieurs reprises l'entreprise devant les tribunaux à partir du début des années 2000. Condamnée plusieurs fois pour discrimination syndicale, la Manufacture a dû verser des dédommagements, qui s'élèveront au total à plusieurs milliers d'euros, aux salariés dont le début des activités militantes avait coïncidé avec le blocage de l'avancement de leur carrière. Le premier adjoint au maire de Clermont-Ferrand, ancien salarié de l'entreprise et militant de la CFDT, confirme cette politique de la Manufacture, tout en réfutant néanmoins l'idée d'une répression syndicale généralisée : « *C'est vrai que quand on est syndicaliste chez Michelin, on accepte de voir sa carrière professionnelle suivre les minimas on va dire. Je ne sais pas si c'est encore vrai aujourd'hui mais c'était vrai à l'époque où j'y travaillais. Mais on n'était pas ennuyés, on nous laissait toute latitude. [...] Mais entre dire qu'il y avait une répression syndicale comme le laissait entendre le film et dire que tout se passait bien, je crois qu'il y a un juste milieu comme à chaque fois*<sup>251</sup> ». Toujours selon le premier adjoint, l'objectif initié par Edouard Michelin, qui entendait « *bâtir des relations constructives et durables avec les syndicats*<sup>252</sup> », de renouveler les relations sociales dans l'entreprise, a été atteint : « *Et les relations syndicats/patrons, c'est ce que je connais le mieux, elles ont toujours été très tendues et avec l'arrivée d'Edouard et*

---

<sup>248</sup> Envoyant par exemple un courrier électronique au personnel d'encadrement pour signaler « *un film mettant violemment en cause François Michelin* » (L'Humanité, 17/11/2001).

<sup>249</sup> La Montagne, 09/01/2003.

<sup>250</sup> Entretien avec André Malet, 18 Janvier 2010.

<sup>251</sup> Entretien avec Alain Martinet, 13 Mars 2007.

<sup>252</sup> Le Monde, 10/04/2002.

*l'obligation de négocier sur les 35 heures, il y a eu un virage qui s'est pris et je pense qu'Edouard a aéré un peu tout ça, il y a eu d'autres négociations qui ont suivi derrière, l'entrée des ouvriers dans le capital même si c'est très modeste. Il y a eu plein de choses qui se sont faites avec l'arrivée d'Edouard<sup>253</sup> ».*

Si Edouard Michelin a réhabilité le rôle des représentants des salariés, les moyens mis en œuvre durant de longues années par la direction pour dissuader l'engagement syndical de sa main-d'œuvre se reflètent dans le faible taux de syndicalisation chez Michelin, de l'ordre de 2 à 3 %, situation caractéristique des entreprises familiales : « *Le taux de syndicalisation et le taux de conflits sont deux fois plus faibles dans les entreprises familiales [...] Elles ont nettement tendance à décourager la représentation syndicale. Le capitalisme familial permet de limiter les conflits en diminuant le rôle des syndicats* » (Philippon, 2007, p. 37). De plus, avec la transformation de la structure professionnelle des sites clermontois, les salariés nouvellement recrutés sont en majorité des cadres qui ne cherchent pas à représenter le personnel, tandis que le nombre d'ouvriers professionnels, qui représentaient une proportion importante des travailleurs syndiqués, ne cesse de diminuer. Ce faible taux peut également s'expliquer en partie par l'abandon finalement récent, au regard de l'histoire centenaire de l'entreprise, du système d'encadrement social et de protection de la main-d'œuvre, qui conduisait celle-ci à accepter un contrôle de son engagement syndical (Védrine, op. cit.) en échange des avantages sociaux du paternalisme. L'ambiguïté clermontoise qui caractérise le regard porté par les salariés sur l'entreprise et son patron est alors liée à l'organisation sociale traditionnelle du « territoire Michelin », et aux spécificités de sa fonction économique.

L'évolution des relations sociales au sein de l'entreprise durant les deux dernières décennies ont donc marqué un virage dans l'histoire de la firme. L'arrivée d'Edouard Michelin à la tête de la Manufacture a coïncidé avec la mise en place d'un modèle social plus conforme aux normes en vigueur dans la grande majorité des multinationales, alors que l'héritage paternaliste s'est progressivement fait plus discret. Cette évolution peut alors apparaître comme une conséquence directe de la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » et l'affirmation de Clermont-Ferrand comme le centre de l'innovation et le pôle de commandement mondial de la firme, où les cadres et les ingénieurs sont désormais plus nombreux que les ouvriers. Si des épisodes de contestation surviennent encore ponctuellement, les salariés de Michelin continuent tout de même de manifester leur attachement et leur fierté d'appartenir à une telle entreprise. Ainsi, la normalisation

---

<sup>253</sup> Entretien avec Alain Martinet, doc. cit.

économique et sociale du « territoire Michelin » n'empêche pas l'irruption de manifestations symboliques de la symbiose entre ville et une entreprise, comme lors du décès d'Edouard Michelin

Des témoignages explicites de l'attachement de la population locales se sont en effet manifestés lors d'un événement exceptionnel : le décès brutal d'Edouard Michelin, survenu accidentellement le 26 mai 2006. La disparition du jeune patron de la Manufacture a suscité une vive émotion au sein de la ville, comme le rappelle la directrice de cabinet du maire de Clermont-Ferrand : *« C'est quelque chose qui a fortement marqué les esprits et qui exprime quelque part le rapport tutélaire entre Michelin et la ville. Il y avait une perte du père qui était extrêmement prégnante sur la ville qui était écrasée par le chagrin. C'était très impressionnant, d'ailleurs les journalistes qui sont venus du monde entier et de France ne comprenaient pas très bien ça<sup>254</sup> »*. Alors que la famille Michelin avait initialement *« souhaité des funérailles dans la plus stricte intimité, devant l'émotion suscitée par le décès tragique d'Edouard Michelin, ses proches ont décidé d'associer les clermontois à la cérémonie<sup>255</sup> »*, et en premier lieu les salariés de la firme. 200 de ces derniers, représentant les usines clermontoises mais également les sites étrangers du groupe à travers la présence de délégations venues du monde entier, ont ainsi été conviés à assister aux obsèques, durant lesquelles une minute de silence est observée dans l'ensemble des implantations mondiales de la Manufacture. La population clermontoise, quant à elle, si elle ne pouvait accéder dans la cathédrale<sup>256</sup>, a pu suivre la messe qui était retransmise sur des écrans géants installés sur la place de la Victoire et dans le stade Marcel Michelin. L'organisation du dispositif spatial de sécurité entourant le lieu des obsèques, et notamment la fermeture à la circulation automobile d'une partie importante du centre-ville, a rassemblé les services de la préfecture, de la mairie, de la gendarmerie et de Michelin, ces derniers étant spécifiquement chargés de la gestion de la sécurité autour de la cathédrale le jour de l'enterrement.

L'ampleur de l'émotion qui a été celle de la population clermontoise à l'annonce de cet événement « tragique » a pu être constatée à travers l'affluence observée le jour des funérailles : *« 8 000 personnes dans la rue, priant, se signant, chantant parfois et pleurant pour certaines, voilà le dernier hommage qu'aura reçu Edouard Michelin de la part des*

---

<sup>254</sup> Entretien avec Martine Nény-Slama, 23 Mars 2007.

<sup>255</sup> *La Montagne*, 30/05/2006.

<sup>256</sup> Seuls la famille, les proches et 800 personnes invitées, parmi lesquelles plusieurs représentants du gouvernement français et du monde patronal, ont assisté à la cérémonie, célébrée par un des frères d'Edouard Michelin.

*habitants de Clermont-Ferrand*<sup>257</sup> ». Après ce dernier moment d'expression dans l'espace public de l'affection portée par les clermontois à la famille Michelin, l'émotion fit place à l'inquiétude des salariés, de la population et de ses élus à l'égard de l'avenir du site historique du groupe, suite à la disparition de celui qui incarnait la légitimité et la stabilité d'une dynastie familiale, et l'attachement d'une entreprise à son berceau. La nouvelle du décès du jeune patron a en effet provoqué une certaine forme d'« anxiété collective », comme on pu le traduire certains élus, quant à la pérennité de l'ancrage territorial de la firme, car pour de nombreux clermontois, la présence d'un membre de la famille Michelin à la tête de la société était perçue comme une garantie du maintien du siège social dans la ville. Evènement qui remet en cause la fin du paternalisme et illustre l'héritage encore bien présent de l'organisation sociale du « territoire Michelin », le décès du patron a fait ressurgir l'ambivalence des relations entre la Manufacture et une ville dont la population et ses élites politiques sont partagées entre un désir d'émancipation et le souhait de voir Michelin conforter son ancrage territorial à Clermont-Ferrand.

---

<sup>257</sup> *Libération*, 01/06/2006.

# **Chapitre 3. Gouverner Clermont-Ferrand au XXI<sup>ème</sup> siècle.**

## **3.1) La recomposition du paysage institutionnel local : retrait de l'Etat et affirmation des collectivités.**

Les villes sont aujourd'hui confrontées à de nouvelles dynamiques qui bouleversent les anciens équilibres et placent les acteurs locaux, au premier rang desquels on trouve les collectivités territoriales et leurs élus, dans la nécessité de formuler collectivement des réponses aux mutations économiques, sociales, politiques et urbaines des sociétés européennes. Renouvelée par la décentralisation et le retrait de l'Etat, par les conséquences de la mondialisation économique ou encore de l'intégration européenne, la question de la gouvernabilité des métropoles, d'autant plus sensible que celles-ci sont importantes, se pose également pour les métropoles moyennes comme Clermont-Ferrand. De nombreuses interrogations existent en effet aujourd'hui sur la faculté des élus à mettre en œuvre la décision publique. Le modèle de la « régulation croisée » (Grémion, 1976, Crozier, Thoenig, 1975), établi avant la décentralisation, considérait que l'Etat détenait le monopole de la production de l'action publique et décrivait le gouvernement des villes françaises comme un système asymétrique d'interdépendances entre les représentants de l'Etat et les « notables » locaux, la légitimité de ces derniers consistant à faire le lien entre l'intérêt général et l'intérêt local. La crise de l'Etat-Providence, puis la « *redéfinition des relations entre les Etats et les collectivités locales et la configuration des formes de leadership territorial* » (Jouve, 2003a, p. 119) ont entraîné une horizontalisation des relations, désormais marquées par l'ouverture et un faible degré de hiérarchie : « *Autrement dit, un système autocentré sinon hiérarchique, que structuraient la domination de l'Etat et la limitation des acteurs au sein d'un cadre institutionnel clair, cède le pas à un univers largement a-centrique que caractérisent l'éclatement des frontières entre le public et le privé, entre le local, le national et le supra-national* » (Duran, Thoenig, 1996, p. 580), mais sans pour autant que les rapports de domination ne soient devenus inexistantes.

Aujourd'hui, l'intervention de nombreux acteurs publics (Union Européenne, Etat, Région, Département, Agglomération, Pays, Commune) dans la gestion urbaine conduit à une pluralisation des sphères décisionnelles. Cette multiplication des acteurs s'accompagne d'un phénomène de dispersion des ressources, qu'elles soient financières, cognitives, d'expertise ou encore de légitimité. Autrefois largement aux mains de l'Etat et de ses services, l'accès aux ressources s'est désormais rééquilibré au profit des collectivités territoriales, et on assiste à une diversification des registres d'expertise. Les architectures institutionnelles locales apparaissent ainsi de plus en plus cellulaires et réticulaires, suite à la décentralisation, au développement des structures intercommunales et à la multiplication des recours à des opérateurs privés dans le cadre de la gestion déléguée. L'analyse de l'organisation en réseau de l'action politique devient alors « *centrale pour saisir les modes d'ajustement des conflits, c'est-à-dire, ici, les formes polycentriques de production des normes autour desquelles s'organise l'action publique* » (Gaudin, 1995, p. 39).

C'est le concept de gouvernance qui a été le plus mobilisé pour décrire cette extrême fragmentation du système de gouvernement urbain et décrire les nouvelles formes d'action publique : « *Avec les réformes de décentralisation, le renforcement du pouvoir des maires urbains est allé de pair avec une fragmentation du pouvoir dans les agglomérations et des interrogations sur les formes de coordination des organismes publics ou privés, l'intégration des différents intérêts au sein d'un territoire, la capacité collective des coalitions dirigeantes, la formation d'une identité et d'une projet collectif, les régulations politiques, bref des interrogations sur la gouvernance urbaine* » (Le Galès, Caillosse, Loncle-Moriceau, 1997, p. 26). A la notion de gouvernement, jugée trop institutionnelle et trop centrée sur un système politico-administratif définissant l'action publique de façon centralisée et autoritaire (Rangeon, 1996) a donc été privilégiée celle de gouvernance urbaine, qui induit l'existence d'une gestion négociée des problèmes publics locaux en combinant des logiques publiques et privées.

Le passage de l'ère du gouvernement à celle de la gouvernance conduit également à mettre en évidence la complexité à gouverner les villes et les sociétés urbaines contemporaines : « *Le concept de gouvernance urbaine permet de reconnaître la fragmentation, l'incohérence et suggère de mettre l'accent sur les formes de coordination verticale et horizontale de l'action publique. Il permet de mieux prendre en compte la capacité stratégique des acteurs, la diversité des processus de légitimation, la dynamique de négociation entre acteurs* » (Le Galès, 1995, p. 60). La décentralisation, la globalisation et l'intégration européenne ont donc

progressivement entraîné la mise en place d'un nouveau mode de coordination des acteurs publics dans le champ du développement urbain. La multiplication des lieux de pouvoir issue de la décentralisation a renforcé les interdépendances entre les différents niveaux de gouvernements locaux, ce qui peut avoir pour effet pervers de faire naître des conflits, alors même que « *ce nouveau monde polyarchique semble avoir besoin pour sa régulation de réseaux et de contrats* » (Offner, 2003, p. 48).

Dorénavant, l'analyse de l'action publique locale porte sur l'existence d'une capacité collective à définir des objectifs et à disposer des ressources nécessaires pour les atteindre, ce qui revient plus largement à questionner la capacité à gouverner les villes, les agglomérations ou les métropoles, en ayant recours à la notion de gouvernabilité (Chevalier, 1996) : « *L'organisation institutionnelle et la production de politiques publiques sont au cœur des questions de gouvernabilité. L'organisation institutionnelle, tout d'abord, parce que les institutions ont toujours joué un rôle essentiel dans la gouvernabilité des territoires, notamment du fait qu'elles représentent un cadre de l'action collective sur lequel il est possible de jouer pour permettre cette gouvernabilité, autrement dit la réforme institutionnelle ; les formes de l'action publique (ou collective) en second lieu, parce que les modèles d'intégration traditionnels disparaissent ou sont en crise comme celui de la régulation croisée en France* » (Jouve, Lefèvre, 1999c, p. 838). Pour certains auteurs (Yates, 1977), la gouvernabilité des territoires ne serait pas atteinte, tandis que pour d'autres (Bourdin, 2000), les collectivités locales seraient difficilement gouvernables.

Il s'agit alors de repérer les dynamiques institutionnelles censées répondre aux mutations économiques, politiques et sociales : « *L'analyse des dynamiques institutionnelles dans les régions urbaines européennes renvoie à trois domaines de la littérature sur la gouvernabilité des territoires [...] : la question de l'organisation institutionnelle des grandes aires urbaines, les formes de l'action publique et le pouvoir local* » (Jouve, Lefèvre, 1999b, p. 12). La question de l'organisation institutionnelle renvoie à l'existence de cadres institutionnels dédiés à la gestion des territoires urbains, tandis que l'interrogation sur les formes de l'action publique suggère d'analyser les outils mis en œuvre pour appréhender la complexité croissante des sociétés urbaines. Celle du pouvoir urbain se rapporte enfin à la présence ou à l'absence d'une affirmation d'un leadership politique, en tant que capacité à maintenir une domination sur l'espace politique local.

Avant d'aborder plus concrètement les interactions qui fondent aujourd'hui la régulation politique du « territoire Michelin », à travers la production d'une action publique dans

différents secteurs de politiques urbaines locales, nous présenterons l'organisation institutionnelle clermontoise par l'intermédiaire de deux institutions centrales, la municipalité et l'Etat, puis en faisant référence à la pluralisation de la scène décisionnelle locale, où s'affirment d'autres acteurs publics et où subsiste un acteur privé incontournable, l'entreprise Michelin : Quelles sont les évolutions qui caractérisent le pouvoir urbain clermontois au cours des trois dernières décennies, et avec quelle traduction sur le plan institutionnel ? Quel est aujourd'hui le degré d'autonomie politique des autorités locales vis-à-vis de l'Etat ?

### 3.1.1) Le pouvoir politique urbain à Clermont-Ferrand depuis 1995 : une municipalité socialiste entre rupture et continuité.

L'existence d'un leadership politique à l'échelle de Clermont-Ferrand suppose d'étudier en premier lieu l'évolution du pouvoir municipal au cours des deux dernières décennies, une stabilité des élites politiques locales pouvant indiquer l'existence d'une domination exercée par une personnalité particulière, liée à un parti politique, en l'occurrence le maire. Les élections municipales de Juin 1995 donnent lieu à une opposition inédite entre le maire socialiste sortant, Roger Quilliot, et le président du Conseil Régional d'Auvergne, Valéry Giscard d'Estaing. Alors que le maire sortant avait initialement envisagé de laisser la main à un membre de son conseil municipal, la candidature de l'ancien président de la République l'a en effet conduit à se représenter afin d'augmenter les chances socialistes de maîtriser son fief politique clermontois. La liste d'Union Démocratique et Sociale menée par R. Quilliot fait alors sa campagne sur les avantages de la stabilité politique, traduite par le slogan « Vous avez un bon maire, gardez-le !<sup>258</sup> », et sur les atouts de sa gestion municipale, caractérisée par un niveau d'imposition très raisonnable et un endettement modéré. Valéry Giscard d'Estaing mène de son côté la liste d'Union pour le Renouveau de Clermont-Ferrand, avec pour promesse principale de faire de la ville la grande capitale du centre de la France, par l'intermédiaire de grands projets urbains et de bâtiments phares (création d'une ligne de tramway sur pneumatiques, installation d'un zénith et d'un auditorium ...) devant accroître le rayonnement clermontois et marquer une rupture franche avec la gestion prudente revendiquée par R. Quilliot : « *Des réalités, rien ne trouvait grâce aux yeux de Giscard. En plusieurs décennies, nous n'avons rien bâti, rien créé ; si la gestion financière était inattaquable, c'est parce que nous n'avons rien osé entreprendre [...] je m'en tenais à un vieux principe hérité de mon prédécesseur : des projets réalisables, point de promesses en*

---

<sup>258</sup> AMCF, série 1290 W1, « Elections municipales ».

*l'air devant la tendance permanente de l'Etat à se désengager ; s'en tenir à des objectifs à la mesure de nos moyens* » (Quilliot, 1997, p. 267-268). Le maire sortant, qui a longtemps milité pour le renforcement de l'autonomie municipale, relie la capacité politique locale à l'action de l'Etat, dont il critique le désengagement constant.

Les résultats du premier tour donne les deux candidats principaux au coude à coude, et pour la première fois depuis la Libération, le maire socialiste sortant de Clermont-Ferrand est en ballottage. La liste des Verts, arrivée troisième avec 6 % des suffrages, fusionne avec celle de R. Quilliot, alors qu'elle avait auparavant accusé les deux favoris de l'élection de « *faire les mêmes courbettes devant François Michelin*<sup>259</sup> », illustrant la place de la Manufacture dans les débats et la compétition politique locale. Le second tour de l'élection municipale consacre la victoire in extremis de R. Quilliot, avec seulement 861 voix de plus que son adversaire, et 50.9 % des suffrages exprimés. La stabilité et la rigueur du maire socialiste l'emporte ainsi sur les promesses giscardiennes de changement.

Deux années plus tard, R. Quilliot annonce sa démission du mandat de maire, pour des raisons de santé, et sa volonté de rester simple conseiller municipal. Comme Gabriel Montpied l'avait fait en son temps, il choisit de transmettre le fauteuil de maire en cours de mandat. Une confusion naît alors autour de l'identité du successeur de R. Quilliot, que ce dernier s'interdit de désigner lui-même, et plusieurs membres socialistes du conseil<sup>260</sup>, exerçant tous la fonction d'adjoint, se déclarent candidats. La guerre de succession au sein de la majorité socialiste dure une semaine et, faute de trouver un accord entre les différents candidats, il est décidé de s'en remettre au vote des militants socialistes de Clermont-Ferrand, qui ont donc la charge d'investir un des candidats au fauteuil de maire, illustrant par là-même le poids toujours important des partis politiques dans la nomination des exécutifs locaux (Pinson, 2006). A l'issue des deux tours de scrutin, c'est S. Godard, adjoint à l'urbanisme, qui est désigné comme nouveau maire de Clermont-Ferrand, en devançant J-Y. Gouttebel, qui était pourtant le favori de la majorité municipale et de R. Quilliot, ce dernier ayant fini par indiquer sa préférence personnelle.

L'officialisation de la succession et la nomination de S. Godard peut donc avoir lieu lors de la séance du conseil municipal du 4 Juillet 1997, le nouveau maire de Clermont-Ferrand, conseiller municipal depuis 1971, adjoint au maire depuis 1974 et conseiller général depuis 1988 incarnant une continuité dans la gestion municipale clermontoise. Son origine sociale et

---

<sup>259</sup> Doc. cit.

<sup>260</sup> Il s'agit de Jean-Yves Gouttebel, alors adjoint en charge des affaires économiques et financières, de Gilles-Jean Portejoie, adjoint au tourisme, et de Serge Godard, adjoint à l'urbanisme.

son parcours professionnel d'universitaire, qu'il partage avec R. Quilliot, l'inscrivent dans une certaine tradition de la classe dirigeante clermontoise, pour partie issue de la bourgeoisie urbaine tertiaire. Dès son intronisation, S. Godard annonce qu'il entend poursuivre la tâche engagée par son prédécesseur et reprendre à son compte sa traditionnelle prudence budgétaire, tout en augmentant l'endettement afin de réaliser certaines opérations urbaines d'envergure.

La composition sociologique du conseil municipal (fig. 103) s'inscrit dans la continuité de celle des précédents conseils, avec une domination des membres du secteur public et de l'enseignement, une forte représentation des ouvriers, mais manifeste également quelques changements, avec une présence moindre des cadres et professions libérales, et une poussée des personnes issues du milieu associatif et culturel, très peu présents dans les conseils précédents.

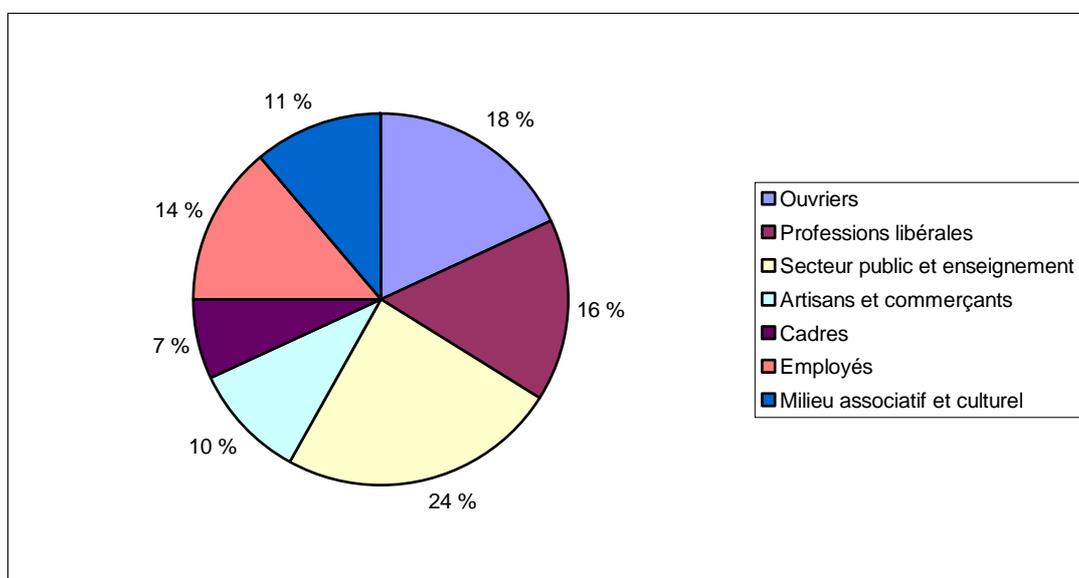


Fig. 103 : La composition socio-professionnelle du conseil municipal de Clermont-Ferrand en 1995 (source : AMCF, série 1290 W1, « Elections municipales »).

En 1999, deux ans après sa nomination par les militants locaux du PS, S. Godard annonce qu'il est candidat à sa succession, alors qu'il « *peine à s'imposer en leader et que le PS porte encore les stigmates des luttes internes qui l'on secoué en 1997*<sup>261</sup> ». La presse nationale le voit même comme « *un maire par procuration, soumis à la double influence de sa directrice de cabinet, venue de l'extrême-gauche, et de Portejoie, ancien conseiller municipal de l'opposition*<sup>262</sup> ». Pourtant, face à une droite divisée qui présente trois candidats<sup>263</sup>, la liste de

<sup>261</sup> *Les Echos*, 09/02/2001.

<sup>262</sup> *L'Express*, 11/01/2001.

gauche plurielle menée par S. Godard, qui rassemble le PS, le PC, les Verts, le PRG et le MDC, remporte près de 44 % des suffrages lors du premier tour de l'élection municipale de 2001, la première liste d'opposition de l'UDF étant seulement créditée de 16.5 %. Le second tour confirme la faillite de la droite clermontoise, dont la principale candidate n'obtient que 21 % des votes et se fait même devancer par un candidat de droite dissident, également présent au second tour faute d'accord. Témoignage de sa stabilité politique, Clermont-Ferrand devient alors la seule ville de plus de 100 000 habitants, avec Limoges, à être détenue par la gauche socialiste depuis la Libération. Avec plus de 57 % des suffrages, S. Godard est par ailleurs l'un des maires socialistes les mieux élus de France et acquiert la légitimité électorale et politique qui lui faisait jusqu'alors défaut. Il passe alors pour le véritable « *patron politique de l'agglomération clermontoise*<sup>264</sup> » et affirme son leadership, avant d'engager un mouvement de personnalisation du pouvoir. S. Godard, comme R. Quilliot en son temps, concentre en effet la majorité des attributs du pouvoir municipal, dans un pays où les collectivités locales sont caractérisées par un gouvernement très centralisé au niveau municipal, un pouvoir personnalisé et hégémonique qui fournit un monopole sur le contrôle de l'agenda urbain, défini comme l'« *ensemble des faits sociaux ayant un statut de problèmes publics, faisant l'objet de controverses et de débats à l'échelle d'une agglomération urbaine et appelant une intervention publique à cette même échelle* » (Pinson, op. cit., p. 620).

Expression politique de cette ambition de concentration du pouvoir municipal, au cours du conseil municipal du 22 Juin 2007, S. Godard présente sa démission en réaction à la volonté de son premier adjoint G-J. Portejoie de conduire une liste aux prochaines élections municipales, contre l'équipe alors en place. Pour le maire de Clermont-Ferrand, cette initiative « *compromet la cohérence de la municipalité et porte préjudice à la crédibilité et à l'efficacité de l'action municipale*<sup>265</sup> ». La procédure de démission entraîne alors de fait la démission de l'ensemble de l'exécutif municipal, dans l'attente d'une séance extraordinaire du conseil durant laquelle une nouvelle élection du maire clermontois pourra être actée. La démission de S. Godard est donc alors bien une manœuvre politique destinée à évincer son ambitieux adjoint. La réélection de S. Godard par le conseil municipal le 09 Juillet 2007, alors que le seul autre candidat était le représentant de la LCR, permet au maire de renommer l'ensemble de son équipe, l'adjoint à l'emploi prenant alors la place de premier adjoint de G-

---

<sup>263</sup> Cette division de l'opposition politique clermontoise tient en partie à la longueur de la domination exercée par Giscard d'Estaing sur la droite locale, et à la difficulté de faire émerger en son sein de nouveaux leaders.

<sup>264</sup> *Le Monde*, 03/02/2002.

<sup>265</sup> DCM du 22 Juin 2007.

J. Portejoie. Un an plus tard, l'ancien premier adjoint évincé ne se présentera pas contre le maire sortant.

Plébiscité sur le plan électoral, S. Godard cherche ensuite à imposer son autorité sur l'ensemble de la classe politique locale à travers un mouvement de présidentialisation du pouvoir municipal, « *conçue comme l'affirmation du leadership politique que le maire exerce sur l'ensemble du système municipal et local* » (Mabileau, 1989, p. 31), dans l'optique notamment de prévenir d'éventuels conflits. En effet, si les socialistes clermontois sont dans une logique de préservation de leur fief politique, favorisée par les divisions de l'opposition et une tradition de coalition électorale avec le PC et les Verts, ils doivent malgré tout faire face à une progression des mouvements d'extrême-gauche à Clermont-Ferrand, qui pourrait mettre en péril le fonctionnement local de la gauche plurielle. Cette poussée se lit ensuite dans les résultats enregistrés par les deux listes d'extrême-gauche (LO et LCR) aux élections municipales de 2001, qui cumulent près de 14 % des votes, mais également lors des élections cantonales qui ont suivi, marquées par un déclin du PC et un effritement socialiste au profit de l'extrême-gauche : « *Les mouvements d'extrême-gauche représentent entre 14 et 16 % des voix dans les cantons de Montferrand et de Clermont-Nord, soit près de 20 % avec les communistes* » (Meneau, 2001, p. 146). La progression des partis situés à l'extrême-gauche de l'échiquier politique est donc plus accentuée dans les zones les plus populaires de Clermont-Ferrand, situées dans la partie Nord et Est de la ville et qui correspondent à l'« espace Michelin ». Avec le déclin de l'influence communiste, on assiste donc à une recomposition du rapport de force politique à Clermont-Ferrand, qui met le parti socialiste dans une position délicate, dans la mesure où il se retrouve désormais dans l'obligation de composer avec des mouvements qui tiennent notamment « *un discours hostile à l'égard de la politique municipale vis-à-vis de Michelin* » (Meneau, op. cit., p. 146).

Ainsi, lors de l'annonce du « scandale Michelin », le représentant local de la LCR, pourtant membre de l'équipe municipale dirigée par S. Godard, avait demandé à se prononcer sur la question en séance du conseil municipal, requête refusée par le maire au nom de la cohésion de la majorité municipale et, très probablement, de la position de réserve vis-à-vis de la Manufacture : « *Ecoutez, on ne va pas tourner autour du pot. Ou vous faites partie d'un groupe et vous observez cette discipline de groupe ou vous n'observez plus la discipline de groupe et vous ne faites plus partie du groupe*<sup>266</sup> ». Le maire de Clermont-Ferrand parvient à contenir les dissensions apparues dans son conseil et liées à la condamnation des choix

---

<sup>266</sup> DCM du 24 Septembre 1999.

économiques de Michelin. De plus, le Parti Socialiste semble mieux maîtriser l'influence des mouvements d'extrême-gauche au cours des années 2000 et parvient à détenir la totalité des huit cantons que compte Clermont-Ferrand à l'issue du renouvellement de 2011. Les socialistes clermontois ont ainsi réussi à « *conquérir l'électorat des quartiers aisés de Clermont-Ferrand (les cantons Centre et Ouest), mais aussi assurer le relais de ses élus dans les cantons les plus populaires de la ville* » (Conord, 2009, p. 147), là où justement une poussée des partis d'extrême-gauche avait pu être observée au cours des années 1990, et alors que la sociologie politique d'une ville qui compte de moins en moins d'ouvriers et de plus en plus de cadres n'est plus aussi favorable à la Gauche que jadis<sup>267</sup>.

Les élections municipales de 2008 confirment nettement la position du maire sortant, encore une fois facilitée par l'éclatement de la droite locale suite à la non candidature de Brice Hortefeux, seule personnalité politique capable de contester l'hégémonie socialiste. S. Godard, candidat à sa propre succession à la tête d'une coalition rassemblant le PS, le PC, les Verts et Lutte Ouvrière, rate de peu sa réélection au premier tour en obtenant près de 49.5 % des voix, devant deux listes de droite et la liste de la LCR. Les quatre listes se maintiennent au second tour qui consacre la réélection de S. Godard avec près de 52 % des suffrages exprimés, devant la principale liste de droite (22.3 %), la liste d'extrême-gauche (15.4 %), et celle du Modem (10.6 %). En 2008, le conseil municipal de Clermont-Ferrand est composé de 55 membres, 42 de ces derniers appartenant à la majorité de gauche qui rassemble le PS, le PC, le MRC et les Verts, tandis que les treize restants siégeant dans l'opposition qui comprend des membres du Modem, du Parti Républicain, du Nouveau Centre, de l'UMP<sup>268</sup> et la LCR.

En 2008, S. Godard, qui a profondément remodelé la composition de son conseil municipal, semble avoir imprimé sa marque sur la sociologie de l'assemblée exécutive locale, en lien avec les évolutions sociales clermontoises (fig. 104). Si la présence traditionnelle du secteur public demeure toujours très importante et s'est même renforcée, le poids des ouvriers a grandement diminué au profit notamment des employés, qui peuvent être considérés comme les représentants d'un nouveau « prolétariat urbain ». Enfin, le rôle des associations dans le conseil municipal clermontois et la place des leaders associatifs au sein de ce dernier se sont significativement renforcés, plusieurs militants des associations locales ayant été cooptés pour entrer dans le système de gouvernement municipal clermontois. La composition de celui-ci

---

<sup>267</sup> Comme le montrent les graphiques (fig. 93) présentes dans la section 1.5 du premier chapitre de cette dernière partie.

<sup>268</sup> Les membres du Parti Républicain, du Nouveau Centre et de l'UMP étant tous présents sur la principale liste d'opposition de droite, conduite par Anne Courtillé.

traduit alors la pluralisation de l'action publique locale et la volonté d'intégration des intérêts associatifs.

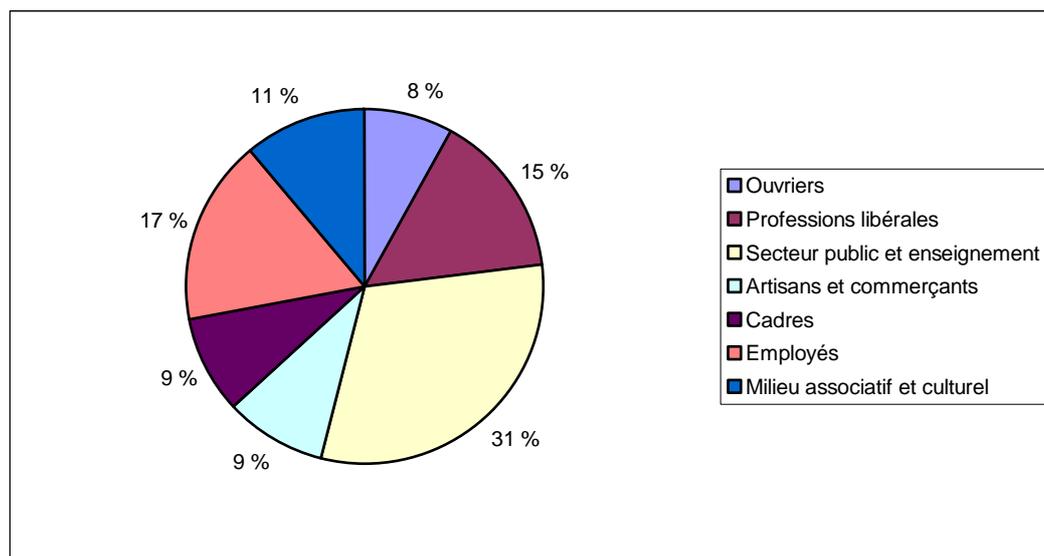


Fig. 104 : La composition socio-professionnelle du conseil municipal de Clermont-Ferrand en 2008 (source : *La Montagne*, 22/03/2008).

La continuité de l'appartenance politique de la ville n'induit pas automatiquement une permanence dans la gestion municipale, comme a pu le déclarer S. Godard plusieurs années après son accession à la tête de la mairie : « *On peut parfaitement rester dans le même camp et instaurer du changement, voire une certaine révolution dans les esprits*<sup>269</sup> ». La rhétorique du changement est ainsi souvent présente dans les discours du nouvel exécutif local, « *dont la légitimité repose sur l'ouverture d'une nouvelle phase de gouvernement municipal inaugurée par le changement politique* » (Mabileau, op. cit., p. 27). On peut en effet observer un glissement de la ville dans une ère de « l'après-Quilliot », avec une rupture dans certaines pratiques municipales traditionnelles comme le maintien d'un endettement et d'une fiscalité réduits, dans le cadre d'une volonté de changer Clermont-Ferrand en profondeur, comme le souligne l'actuel adjoint à l'urbanisme : « *Lorsque Serge Godard devient maire, il sait qu'il doit incarner la rupture avec les années de plomb qui s'achèvent* » (Adenot, 2009, p. 18). Les références à la logique de compétition entre les villes apparaissent dans les discours du premier magistrat et la municipalité affirme que les grands axes de l'action et de la gestion municipale ont pour objectif de « *hisser la ville à un niveau de véritable métropole régionale à vocation européenne*<sup>270</sup> ». S. Godard cherche alors à incarner une nouvelle figure de

<sup>269</sup> *Info Magazine*, n°852, 2001.

<sup>270</sup> Débat d'orientations budgétaires 2007, DCM du 03 Novembre 2006.

l'exécutif local, celle du « maire entrepreneur » (Le Bart, 1992), en multipliant notamment les opérations publiques de modernisation du cadre urbain, que l'on a évoqué précédemment.

Cette volonté de changement se manifeste également dans la structure des budgets municipaux, orientée beaucoup plus fortement vers les investissements par rapport à la période de gestion rigoureuse. La nouvelle municipalité clermontoise semble ainsi avoir intégré les principes du « *new public management* », selon lesquels la gestion des collectivités publiques doit se rapprocher de celle en vigueur dans les entreprises : « *Au notable tirant sa légitimité de l'élection et de son enracinement social, se serait substitué le notable tirant sa légalité de sa capacité à produire et mettre en œuvre des politiques* » (Le Galès, 1995, p. 72). L'héritage de R. Quilliot est néanmoins visible dans la faible évolution des dépenses de fonctionnement entre 2001 et 2005, et dans le niveau élevé des charges de personnel, qui représentent 57 % des dépenses de fonctionnement en 2006<sup>271</sup>, soit trois points de plus que dans les autres villes de taille comparable<sup>272</sup>. Ce niveau important de charges du personnel justifie alors des efforts de modernisation de l'administration municipale et d'optimisation des ressources, qui permettent de valoriser l'action de la mairie et d'améliorer le service public rendu aux habitants, garant de la cohésion sociale clermontoise : « *Les efforts de maîtrise de la masse salariale seront poursuivis avec détermination mais ils ne remettent pas en cause les engagements de la municipalité en matière sociale, ni la qualité des services publics*<sup>273</sup> ». Malgré le développement des capacités d'autofinancement nécessaires à la mise en œuvre d'une politique urbaine plus volontariste, la maîtrise du taux d'imposition moyen à Clermont-Ferrand, qui demeure encore l'un des moins élevés des grandes villes, a pour but déclaré de ne pas pénaliser les habitants les plus démunis.

Ainsi, si la municipalité dirigée par S. Godard cherche à convaincre les habitants que la politique municipale évolue, elle se trouve également dans la nécessité de préserver l'héritage social transmis par R. Quilliot, car malgré sa tertiairisation, Clermont-Ferrand demeure une ville marquée par une histoire industrielle et ouvrière qui se répercute dans la sociologie électorale locale : « *La ville reste très ouvrière, très populaire avec un taux de logements sociaux élevé. L'opposition municipale fustige d'ailleurs régulièrement, avec un peu de paranoïa, la politique du maire qui viserait à faire fuir les cadres et les classes moyennes vers la périphérie, pour garder les pauvres en ville, sa clientèle électorale*<sup>274</sup> ». On pense ici

---

<sup>271</sup> Doc. cit.

<sup>272</sup> Cette différence est due en partie au nombre de régies municipales clermontoises, dans les domaines de l'eau, du nettoyage urbain ou de la restauration scolaire.

<sup>273</sup> Débat d'orientations budgétaires 2007, DCM du 03 Novembre 2006.

<sup>274</sup> *Libération*, 09/02/2006.

notamment à la population des quartiers ouvriers localisés au Nord et à l'Est, qui concentrent une importante partie de la main-d'œuvre, retraitée ou encore en activité, du pneumaticien et constituent l'ancien cœur du « monde Michelin ». L'adjoint clermontois à l'urbanisme réfute énergiquement cette accusation de stratégie électoraliste qui guiderait la définition de l'agenda urbain : *« Moi je ne fais pas de politique d'urbanisme en fonction de la sociologie de l'électorat ou de son changement, ce serait infâme de penser à ça. Un jour, un journal d'opposition disait ça, qu'on faisait du logement social car c'était payant électoralement. C'est la seule façon de faire la ville de demain, il n'y en a pas d'autre. La seule façon de faire la ville de demain, c'est de faire habiter tout le monde dans la ville. La seule façon de sauver les villes, c'est de les mixer sociologiquement et fonctionnellement, et c'est pour ça qu'on le fait<sup>275</sup> »*. Marquée par la forte territorialisation de l'action municipale, la politique de mixité, si elle donc jugée inévitable par les élus locaux, pose néanmoins la question du choix des priorités territoriales ou sociologiques, qui *« suppose que l'élu choisisse, volontairement, de traiter de façon inégale les habitants »* (Sorbets, 1989, p. 175).

Or, le niveau de vie des ménages clermontois se situe parmi les plus faibles de ceux observés sur l'ensemble de l'agglomération, caractéristique qui influe sur la gestion de la Ville, particulièrement dans le domaine de l'action sociale, car la municipalité se trouve dans l'obligation d'entretenir ses rapports avec sa base sociale et électorale traditionnelle. Ainsi, *« les discours prononcés par le candidat Serge Godard en campagne pour le poste de maire de Clermont-Ferrand inscrivent ses propres initiatives dans la ligne de son prédécesseur. Si un tel choix est fait, il ne doit rien au hasard. On peut supposer qu'il est délibéré se positionne en fonction d'un électorat qui serait réceptif à cette prise de position »* (Meneau, op. cit., p. 149). Au final, la discipline budgétaire clermontoise traduit la volonté de poursuivre la politique de modernisation de la ville tout en préservant la bonne santé des finances locales, condition indispensable pour mener une politique d'action sociale à destination des classes populaires. En effet, les efforts d'investissements et les dépenses d'équipements, en hausse constante entre 1997 et 2007, apparaissent supérieures à Clermont-Ferrand par rapport à la moyenne des villes de plus de 100 000 habitants, en adéquation avec la stratégie urbaine promue par S. Godard : *« Nous avons depuis 1997, depuis que Serge Godard a pris les rênes de cette ville, privilégié l'investissement pour faire de Clermont-Ferrand une véritable métropole régionale compétitive au plan national et international<sup>276</sup> »*. La répartition sectorielle des investissements en 2006, où se trouvent les dépenses

---

<sup>275</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

<sup>276</sup> Débat d'orientations budgétaires 2008.

d'équipement affectées au développement, à la modernisation et l'embellissement de la ville, fait ainsi apparaître quatre principaux domaines d'intervention municipale : l'urbanisme (53 % des investissements), le domaine scolaire (20 %), la culture (13 %), le sport (11 %). La répartition des finances municipales ne suffit pas à établir l'existence d'une politique urbaine entrepreneuriale, mais celle-ci s'exprime également, à Clermont-Ferrand, dans un recours plus important à l'emprunt, dans les discours des élus qui s'emparent de la rhétorique du changement et, nous y reviendrons plus tard, dans une politique d'attractivité territoriale et de marketing urbain qui se décline en plusieurs volets.

La politique municipale menée au service du changement de l'image de la ville et au renforcement de son attractivité, avec notamment la requalification de nombreux espaces urbains, doit également répondre aux attentes exprimées par les habitants en termes d'équipements de quartiers à caractère social, culturel, associatif<sup>277</sup> ou sportif. En outre, la municipalité considère qu'un niveau élevé de dépenses d'équipements conforte l'emploi dans la ville, en favorisant l'activité du secteur du bâtiment et la participation des entreprises locales aux opérations urbaines<sup>278</sup>. La Ville de Clermont-Ferrand est ainsi le troisième employeur le plus important du bassin d'emploi de l'agglomération, et représente la majorité de l'emploi public dont le poids parfois considérable dans les villes leur garantit une relative stabilité économique. D'un autre côté, les budgets successifs sont caractérisés par le poids financier que représente la mise en œuvre de la politique sociale municipale, qui revient principalement au Centre Communal d'Action Sociale (CCAS), considéré comme le bras séculier de la politique municipale en la matière. En résumé, la municipalité clermontoise déclare chercher l'équilibre entre les deux grands objectifs de la politique locale, entre une « *politique de grands projets, et à côté de cette politique de grands projets, une politique non pas de petits projets, mais une politique de projets de quartiers et de services de proximité pour répondre aux besoins quotidiens des clermontois*<sup>279</sup> ». Se dessine ainsi une volonté politique de doter Clermont-Ferrand des attributs de la ville entrepreneuriale (Harvey, 1989), incarnée dans le leadership politique de S. Godard, sans renier la tradition locale de socialisme municipal personnifiée par R. Quilliot. L'entrepreneurialisme urbain clermontois s'inscrit alors dans un contexte de compétition entre les villes et prospère grâce à l'autonomie croissante dont bénéficient les collectivités locales, même si l'Etat demeure présent.

---

<sup>277</sup> Les subventions versées aux associations peuvent être conséquentes.

<sup>278</sup> DCM du 14 Décembre 2006.

<sup>279</sup> Doc. cit.

### 3.1.2) De l'Etat « grand ordonnateur » à l'Etat « stratège » : autonomie politique locale et incitation à la coordination locale des politiques publiques.

On assiste depuis plusieurs décennies à la fin de la situation de monopole de l'Etat dans la définition des politiques publiques locales, si bien que celui-ci serait devenu un acteur parmi d'autres dans la construction de l'action publique locale (Le Galès, 1995), car il ne disposerait plus des ressources financières, politiques et symboliques suffisantes pour continuer à exercer son rôle d'intégrateur d'ensemble. Ainsi, les acteurs locaux ne sont plus dans un rapport de dépendance vis-à-vis de l'Etat, qui, s'il assure encore un rôle de péréquation à travers la redistribution de l'impôt, les politiques de transferts sociaux et la présence de services publics, occupe une position beaucoup moins centrale dans la définition des stratégies urbaines et du contenu des politiques publiques. Si l'Etat, « *sous l'effet conjugué des recompositions économiques et de la décentralisation, quitte en apparence le centre de l'action publique* » (Gaudin, p. 20, 2002), la nature des relations qu'il entretient avec les collectivités locales continue de déterminer les formes et le contenu des coopérations entre acteurs publics (Lefèvre, 2003), par la définition de principes qui encadrent les interactions nouées localement. L'Etat occupe donc toujours un rôle de partenaire des collectivités disposant de ressources, notamment financières, et les subventions et diverses dotations nationales représentent une manne essentielle pour le fonctionnement des collectivités locales, et déterminent encore la marge de manœuvre qu'elles ont pour mettre en œuvre leur politique.

A Clermont-Ferrand, les transferts étatiques représentaient ainsi en 1999 36 % des recettes de la commune (Meneau, op. cit.), mais cinq ans plus tard, ce ratio a diminué de moitié et n'est plus que de 18 %, la première source de financement du budget communal étant alors les impôts et les taxes locales, avec 61 % des recettes de fonctionnement<sup>280</sup>. La fiscalité directe locale, principale source financière des collectivités, comprend quatre taxes (taxe professionnelle<sup>281</sup>, taxe d'habitation, taxe foncière sur les propriétés bâties et taxe foncière sur les propriétés non bâties), et leur permet de détenir un degré relativement élevé d'autonomie fiscale si l'on considère la marge de manœuvre dont elles disposent pour fixer les taux des impôts locaux. Face au retrait de l'engagement financier de l'Etat, les taux de ces taxes ont

---

<sup>280</sup> INSEE, « Les tableaux économiques de l'Auvergne », 2007-2008.

<sup>281</sup> La réforme de cette dernière, introduite par la loi de finances de 2010, a conduit à son remplacement par la contribution économique territoriale, composée de la cotisation foncière des entreprises et de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises.

été, à Clermont, régulièrement relevés pour compenser la baisse relative de la Dotation Générale de Fonctionnement. Le désengagement de l'Etat et ses effets sur les finances des collectivités locales sont ainsi régulièrement critiqués par les représentants de la majorité socialiste en séance de conseil municipal : « *La situation de nos collectivités locales se dégrade tellement que certaines sont aujourd'hui au bord de l'asphyxie [...] c'est tout simplement l'étranglement des finances locales qui est programmé avec, bien entendu, à la clef, l'explosion des fiscalités locales*<sup>282</sup> ». Ainsi, l'augmentation de la contribution fiscale de la population locale semble constituer le seul recours « *en raison de l'insuffisance de l'évolution des autres recettes, notamment des concours financiers de l'Etat*<sup>283</sup> ». Après avoir longtemps réclamé une plus grande autonomie, la municipalité clermontoise dénonce désormais le désengagement étatique et exige qu'on lui accorde les moyens financiers nécessaires à la mise en œuvre de sa politique urbaine.

Cette situation se reproduit lors de la préparation du budget de 2009, qui s'effectue dans un contexte de crise économique et financière auquel s'ajoute la poursuite du désengagement étatique. Ce dernier amène le conseil municipal de Clermont-Ferrand à adopter un vœu sur l'avenir des collectivités locales, qui signale la recherche croissante d'autonomie de l'espace politique local vis-à-vis de l'Etat : « *Les collectivités territoriales sont confrontées à des besoins sans cesse croissants. Or, le désengagement de l'Etat et les transferts de compétences non accompagnés de moyens pérennes et évolutifs, s'ajoutant à des ressources stagnantes, voire en diminution, aboutissent à une asphyxie rapide et programmée des collectivités locales [...] Le conseil municipal de Clermont-Ferrand demande au Gouvernement une réforme de la fiscalité locale, garantissant l'autonomie financière aux collectivités territoriales qui leur permettra d'assurer toutes leurs compétences*<sup>284</sup> ». Le conseil municipal clermontois se félicite toutefois à plusieurs reprises de la situation saine des finances communales, caractérisées par une dette faible et une pression fiscale modérée : « *Notre ville continue à se porter convenablement bien malgré un désengagement de l'Etat notable*<sup>285</sup> ». Malgré un environnement défavorable, la municipalité entend donc néanmoins développer les services de proximité les plus adaptés aux attentes quotidiennes de la population, tout en construisant un « budget de combat » selon les termes employés par l'adjoint aux finances, conçu pour soutenir l'emploi et dirigé en priorité vers l'investissement.

---

<sup>282</sup> DCM du 03 Novembre 2006.

<sup>283</sup> Débat d'orientations budgétaires 2008.

<sup>284</sup> DCM du 07 Novembre 2008.

<sup>285</sup> Doc. cit.

Si l'Etat est vivement critiqué pour son retrait financier tangible, il continue d'intervenir sous la forme d'un « Etat stratège » faisant la promotion de l'autonomisation locale par l'intermédiaire d'une incitation à nouer des partenariats entre les différentes collectivités territoriales. Dès le milieu des années 1990, l'Etat vise ainsi à conforter le développement d'une dizaine de métropoles françaises en y favorisant la collaboration entre les collectivités locales et les milieux socio-économiques, à travers la signature de chartes d'objectifs. Si celles-ci concernent les principales métropoles françaises, Clermont-Ferrand est également retenu compte tenu de sa situation géographique particulière et de son déficit d'organisation institutionnelle, notamment en matière de pratiques intercommunales : « *Face aux neuf autres agglomérations, l'agglomération clermontoise n'apparaît pas comme un pôle urbain constitué. Sa structuration en tant qu'agglomération apparaît donc comme une condition préalable à la mise en œuvre d'une stratégie européenne*<sup>286</sup> ».

Les services de l'Etat, à l'origine de la rédaction de la charte, relèvent également l'absence d'instrument de développement et d'aménagement, comme une agence d'urbanisme ou un district. Ils pointent enfin la nécessité de « *mobiliser les acteurs, de construire des partenariats adaptés entre public et privé, entre entreprises et collectivités*<sup>287</sup> », et particulièrement de renforcer et de pérenniser le partenariat avec Michelin. L'Etat adopte donc une position d'incitateur au développement d'une gouvernance locale, aussi bien entre les différentes collectivités territoriales entre elles que par le rapprochement de ces dernières avec les acteurs privés. L'objectif retenu par la charte est donc de construire une agglomération cohérente de 300 000 habitants, en la dotant des outils indispensables à la mise en œuvre d'une intercommunalité de projets et d'une stratégie de développement à l'échelle européenne. La charte préconise ainsi une structuration de l'agglomération par l'intermédiaire de la création de trois communautés de communes, autour des villes de Clermont-Ferrand, Riom et Cournon, ainsi que la mise en place d'une agence d'urbanisme afin de doter les collectivités locales d'un organisme d'étude, de conseil et d'expertise. On se trouve ici en présence d'une logique de formation d'une institution métropolitaine portée par les administrations d'Etat à travers la charte d'objectifs.

Les recommandations formulées par l'Etat trouvent une première traduction dans l'élaboration du projet de Schéma Directeur, adopté au mois de mars 1994. Contrairement au Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme de 1977, ce nouveau document de

---

<sup>286</sup> Charte d'objectifs de l'agglomération clermontoise, 1993, p. 3.

<sup>287</sup> Doc. cit., p. 8.

planification relève de la compétence des collectivités locales et non plus de celle de l'Etat, même si ce dernier demeure associé à la démarche. Le schéma directeur de l'agglomération clermontoise, qui regroupe 77 communes, a ainsi été l'occasion pour les décideurs locaux « *de coordonner leurs réflexions sur le devenir de la métropole et sur les grandes options à mettre en œuvre dans un cadre intercommunal [...] La recherche d'un consensus des collectivités locales en toute responsabilité, sans l'arbitrage de l'Etat, a forgé des habitudes de travail en commun entre les élus. Un langage nouveau s'est instauré, des coopérations informelles se sont tissées. En ce sens, la révision du schéma directeur aura apporté sa pierre à l'édifice de l'intercommunalité dans l'agglomération*<sup>288</sup> ». On peut en effet supposer que l'affaiblissement de l'influence des services de l'Etat dans l'élaboration du document de planification urbaine a favorisé l'émergence de scènes collectives d'échange propices à la construction de cadres de référence communs entre les acteurs locaux impliqués dans la réalisation du Schéma Directeur, ce qui a ensuite pu encourager ceux-ci à prolonger leur coopération. D'ailleurs, moins de deux années plus tard, l'élaboration d'un contrat d'agglomération qui retient le périmètre du Schéma Directeur perpétue les habitudes de coopération nouées auparavant, et entraîne une « *longue, large et surtout laborieuse négociation entre les différents acteurs pour aboutir au consensus qui doit mettre en œuvre un projet pour plusieurs territoires, donnant lieu à plusieurs contrats* » (Semmoud, 2002, p. 226). La transformation du rôle de l'Etat amène donc les acteurs locaux à renforcer durablement leur coordination, dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique d'aménagement du territoire plus souple et négociée localement.

Le contrat s'est alors diffusé comme une nouvelle forme de régulation juridique dans la conduite décentralisée des politiques publiques d'aménagement, au côté de la loi et du règlement, pour « *obtenir une meilleure efficacité en concentrant l'action, mieux répartir les risques dans des environnements incertains, externaliser des problèmes sensibles* » (Lorrain, 2000, p. 32). Au-delà des choix qu'elle entérine, la relation contractuelle donne une importance fondamentale au déroulement des négociations, qui importe parfois plus que la nature de la décision finale. L'opération contractuelle, qui institue de nouveaux rapports entre l'Etat central et les collectivités territoriales, est alors vue comme une source d'amélioration de l'exercice du politique, notamment à travers une mutualisation des risques entre les différents partenaires. Le dispositif contractuel ne se limite pas à la définition des relations entre l'Etat et les régions, puisqu'il s'étend également aux villes, qui ont même été des

---

<sup>288</sup> Schéma Directeur de l'agglomération clermontoise, 1995, p. 16.

pionnières de la contractualisation à travers les contrats de ville, devenus aujourd'hui les contrats urbains de cohésion sociale, censés fixer le cadre d'exécution de la Politique de la ville. Si le contrat est supposé renforcer l'autonomie décisionnelle des collectivités locales, il trace également les limites du pouvoir local, à travers le poids des orientations fixées par l'Etat sur le contenu final des procédures contractuelles. Ainsi, les élus locaux dénoncent encore régulièrement leur manque d'autonomie dans le déroulement de la négociation contractuelle : « *L'essor contractuel marque le passage d'une contrainte imposée (l'acte unilatéral) à une contrainte consentie (le contrat)* » (Marcou, Rangeon, Thiébaud, 1997, p. 184), l'Etat continuant de légitimer les initiatives locales en définissant le cadre législatif dans lequel s'opèrent les coopérations des acteurs.

Dans cette optique, l'Etat, par l'intermédiaire de la DATAR, a lancé à la fin de l'année 2004 un « appel à la coopération métropolitaine », dans le cadre d'une politique menée par le Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire (CIADT), dont l'ambition est de renforcer le rayonnement européen des métropoles françaises pour mieux les insérer dans la compétition interurbaine. L'administration de l'Etat insiste par ce biais sur la nécessité d'adopter localement une stratégie de coopération volontaire, réunissant un ensemble de collectivités à une échelle plus large que celle des regroupements intercommunaux et de la planification urbaine habituelle, et procédant à « *une mobilisation par le bas de groupes et d'organisations pour pouvoir agir sur le terrain du jeu européen* » (Le Galès, 2003, p. 352). En effet, la reconnaissance de ces aires métropolitaines s'est faite selon une logique ascendante, l'Etat cherchant à susciter la constitution de ces ensembles urbains et non à les décréter. Le changement scalaire de la politique nationale d'aménagement du territoire correspond à la nécessité d'élargir le périmètre spatial de la collaboration locale pour atteindre le seuil démographique des 500 000 habitants selon une logique d'arrimage réticulaire, et de permettre à un pays encore marqué par l'hypertrophie parisienne de disposer des métropoles qu'il n'a pas nécessairement<sup>289</sup>. Cette initiative peut alors s'interpréter comme une invention, quelque peu factice, de territoires métropolitains distendus qui s'extraient du principe de la continuité urbaine.

Quinze aires métropolitaines (fig. 105) ont ainsi été sélectionnées en 2005, dont le réseau « Clermont Auvergne Métropole » qui regroupe les agglomérations d'Aurillac, du Puy-en-Velay, de Vichy et le pays du Grand Clermont. Cependant, « *le projet est axé sur la métropole clermontoise, avec pour objectif que le dynamisme de Clermont-Ferrand se diffuse*

---

<sup>289</sup> Ceci est particulièrement visible dans le cas de l'« Espace métropolitain Loire-Bretagne », où Angers et Brest sont séparées de près de 400 kilomètres.

aux autres agglomérations du réseau » (Vicard, 2006, p. 45). La structuration du territoire à partir d'un réseau comprenant plusieurs agglomérations est en effet considérée comme le seul moyen de doter la métropole auvergnate d'une véritable lisibilité à l'échelle européenne. Ce déficit constitue un handicap pour la définition d'axes stratégiques partagés par l'ensemble des acteurs locaux, signe que les efforts en matière de structuration de la gouvernance locale n'ont pas encore totalement aboutis.

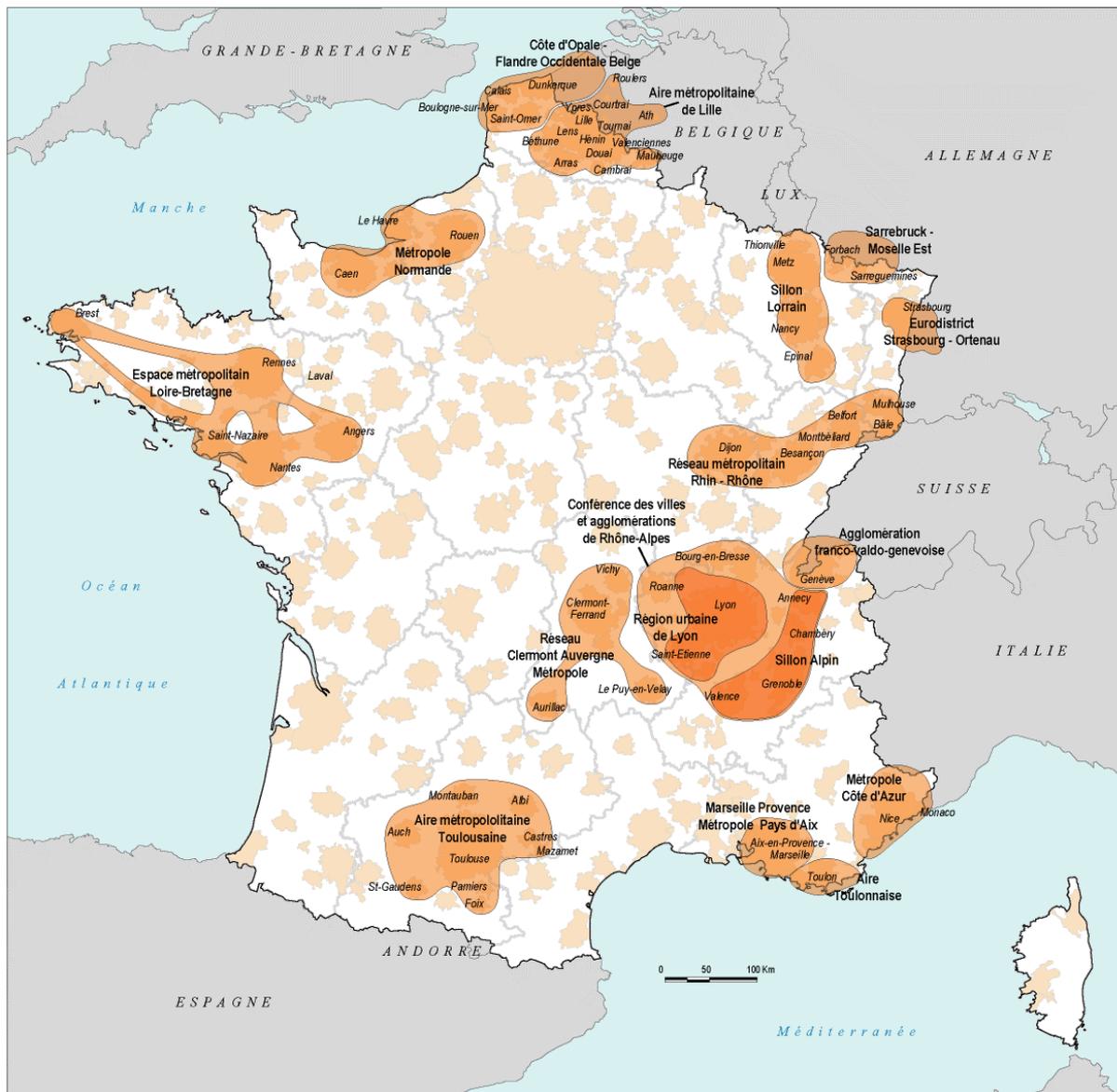


Fig. 105 : Les quinze aires métropolitaines françaises (DATAR, 2005).

Au-delà de plusieurs projets de renforcement de l'attractivité métropolitaine précisément ciblés<sup>290</sup>, l'objectif affiché par le réseau « Clermont Auvergne Métropole » est d'atteindre une meilleure gouvernance du territoire en organisant les modes de coopération politique et

<sup>290</sup> Les projets financés concernent le très haut débit, l'ingénierie de la mobilité, le biopôle Clermont-Limagne ...

technique entre l'ensemble des partenaires du réseau, ainsi qu'en mutualisant les moyens et les compétences des acteurs présents. A en croire l'agence d'urbanisme Clermont Métropole, ce but a été atteint et « *la coopération métropolitaine a permis de mettre en place une nouvelle forme de gouvernance territoriale*<sup>291</sup> », fondée sur la concertation entre les différents représentants des villes et agglomérations d'une part, et les représentants de structures publiques ou privées (entreprises, universités, associations ...) d'autre part. Le réseau de coopération métropolitaine Clermont Auvergne Métropole aurait ainsi généré des valeurs collectives et des référentiels d'action communs autour d'un impératif partagé de croissance démographique, qui renforcent la confiance des acteurs dans la nécessité de poursuivre leur coopération, en leur rendant notamment visibles les bénéfices qu'ils peuvent retirer de cette action conjointe. La mobilisation collective pour le raccordement de Clermont-Ferrand d'une ligne TGV est une manifestation récente de ces problématiques communes à l'ensemble des membres du réseau, ici liée au désenclavement ferroviaire du territoire.

Le rôle de l'Etat sur le territoire est donc aujourd'hui surtout celui de l'élaboration, parfois de manière quelque peu coercitive, de scènes de coopération, d'une coordination des acteurs locaux, notamment par l'incitation financière et la contractualisation, dans l'optique de structurer l'agglomération clermontoise pour atteindre une taille critique à l'échelle européenne<sup>292</sup>. Il n'y aurait ainsi pas, comme le note Neil Brenner (2004), de disparition de l'Etat, mais une stratégie d'adaptation en cohérence avec le changement de régime d'accumulation. Après l'âge d'or de l'Etat keynésien luttant contre les inégalités socio-économiques entre les villes et les régions, les politiques nationales ont cherché dans les années 1980 à favoriser l'inscription de certains espaces urbains dans la compétition économique globalisée, faisant de la concurrence le fondement des stratégies territoriales étatiques. On assiste alors à la transition d'un « Etat-Providence keynésien » vers un « Etat compétitif schumpétérien » (Jessop, 1993), qui est une forme de réponse institutionnelle à la transition économique post-fordiste, ou vers un Etat « entrepreneurial global » (Harvey, 1989) qui porte l'avènement de modes de régulation publique flexibles.

Enfin, « *les années 1990 sonnent le retour des tentatives dont l'objectif est de lutter contre les effets les plus dévastateurs pour les sociétés européennes des politiques menées dans les années 1980. Trois stratégies sont alors utilisées : d'une part, les opérations de*

---

<sup>291</sup> Agence d'Urbanisme Clermont Métropole, « Appel à candidature métropolitaine », Mai 2005.

<sup>292</sup> Ambition qui rejoint celle formulée dans le Projet d'Action Stratégique de l'Etat en Région Auvergne (PASER 2004-2006) de conforter Clermont-Ferrand dans sa place de capitale régionale pour lui donner une dimension nationale et européenne.

*renouvellement urbain qui s'adressent aux quartiers les plus sensibles et qui visent à produire des solutions intersectorielles, d'autre part les processus de réforme institutionnelle à l'échelle métropolitaine afin de créer de nouvelles solidarités et de nouvelles formes de cohésion et enfin la mise en place de réseaux de coopération intermétropolitaine à l'échelle européenne* » (Jouve, 2007, p. 191). La réforme du gouvernement urbain promue par l'Etat constituerait alors une tentative de l'adapter aux exigences du nouveau système d'accumulation flexible (Stoker, 1991). L'Etat constitue donc toujours un lieu essentiel du politique, dont le soutien demeure nécessaire pour garantir l'efficacité des initiatives de l'action publique locale. Sa capacité à créer de nouveaux espaces pour la coopération, à « *structurer des modes d'échange et à articuler des positions dans un contexte d'interdépendance entre des problèmes, des acteurs et des intérêts* » (Duran, Thoenig, op. cit., p. 600), bref, à élaborer l'ingénierie institutionnelle de la politique d'aménagement du territoire ; lui permet de continuer à constituer un acteur significatif de la gouvernance locale et des politiques urbaines. A Clermont-Ferrand, le rôle de l'Etat s'apprécie dans ses incitations à la construction d'une scène décisionnelle interactionniste, dont la vocation est de donner à la capitale auvergnate une dimension métropolitaine en suscitant la participation coordonnée de l'ensemble des acteurs locaux. La redéfinition de la gouvernance clermontoise ne se restreint donc pas aux relations entre l'Etat et la municipalité, et intègre un nombre croissant d'acteurs institutionnels ou non gouvernementaux, au premier rang desquels on retrouve les entreprises privées.

### 3.1.3) Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine : fragmentation décisionnelle, pluralisation des acteurs publics et affirmation d'acteurs non institutionnels.

On a vu que la notion de gouvernance s'était imposée pour étudier la régulation politique dans des villes françaises généralement confrontées à un contexte de fragmentation décisionnelle, qui exige de construire de nouvelles relations partenariales entre les différents contributeurs à l'action publique, afin de gouverner la complexité des sociétés urbaines contemporaines. La perte de centralité étatique est alors susceptible de donner aux villes la « *possibilité de jouer un rôle important dans l'organisation et la régulation de la société* » (Le Galès, 2003, p. 161), à la condition qu'elles parviennent à se structurer en acteur collectif. L'Etat demeure une variable essentielle pour l'appréhension de l'autonomie politique des villes, mais les collectivités locales, et notamment les municipalités des villes-centres, se situent de plus en

plus au cœur des mécanismes de coopération et d'un réseau de relations complexes entre une multitude d'acteurs (Biarez, 1989), sans que ne soit clairement établie une hiérarchie entre les différents participants à l'action collective. Observe-t-on à Clermont-Ferrand une pluralisation de la scène décisionnelle, et quels sont les acteurs qui participent aujourd'hui au « mécano institutionnel » local, dans le cadre d'un élargissement du système de gouvernance urbaine ?

Si elle ne remet pas profondément en cause « *la légitimité de l'espace communal comme unité de base de la démocratie locale* » (Pinson, 2010, p. 7), la montée en puissance de la coopération intercommunale en France à la suite de la Loi Chevènement, à travers l'exercice de compétences stratégiques à l'échelle des agglomérations urbaines, a provoqué une transformation du cadre de l'action publique locale et un déplacement du centre de l'action urbaine. Ce dernier s'est fait parfois au détriment de l'institution communale, néanmoins la commune centre de l'agglomération, Clermont-Ferrand<sup>293</sup>, demeure aujourd'hui le véritable siège du pouvoir local, à travers l'influence prédominante de certains élus municipaux, S. Godard en tête, mais également D. Adenot, adjoint clermontois à l'urbanisme et président du Syndicat d'Etude et de Programmation de l'Agglomération Clermontoise<sup>294</sup> (SEPAC). En effet, l'absence d'une élection des présidents d'Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) au suffrage universel direct, qui peut s'expliquer par une opposition des autres exécutifs politiques locaux de peur de voir leur influence s'affaiblir, ne leur a pas conféré de véritable légitimité démocratique.

L'histoire de l'intercommunalité clermontoise remonte au début des années 1970, avec la création du Syndicat Intercommunal d'Equipement de l'Agglomération Clermontoise (SIEAC). Il existe donc une tradition d'intercommunalité bien ancrée dans l'agglomération, toutefois le SIEAC souffre rapidement de son périmètre trop étroit, puisque seules treize communes y adhèrent. En 1990, le SIEAC devient le Syndicat Intercommunal d'Etude et de Programmation de l'Agglomération Clermontoise (SIEPAC), dont la direction revient alors à R. Quilliot, mais l'intercommunalité reste embryonnaire jusqu'à la création en 1993 de la Communauté de Communes de l'Agglomération Clermontoise (COMAC). Mais c'est véritablement en 1999, avec la fondation de la nouvelle communauté d'agglomération de Clermont-Ferrand, que la dynamique intercommunale se confirme. La nouvelle institution regroupe alors la capitale auvergnate et les dix-sept communes de sa proximité immédiate. La dynamique d'intercommunalité qui s'observe dans la région clermontoise à partir de la fin des

---

<sup>293</sup> Sur le plan démographique, Clermont-Ferrand représente plus de la moitié de la population de la communauté d'agglomération.

<sup>294</sup> Appelé SIEPAC jusqu'en 2002, date de son changement de dénomination.

années 1990 est notamment à mettre au crédit du maire de Clermont-Ferrand, S. Godard, qui entend « *affirmer une solidarité intercommunale et politique*<sup>295</sup> » et convaincre un certain nombre d'élus réticents à l'idée de créer une nouvelle institution dont il deviendrait naturellement le président, ce à quoi il parviendra. En renforçant la position du premier magistrat clermontois, « *la loi ne remet pas en cause les leaderships en place, mais elle les conforte; elle ne bouleverse pas les équilibres de pouvoir, mais les consolide* » (Baraize, Négrier, 2001, p. 245). Ainsi, à Clermont-Ferrand, la création de l'établissement intercommunal n'a pas, comme ce fut d'ailleurs le cas dans de nombreuses autres villes françaises « *favorisé l'émergence d'un personnel politique nouveau ou différent, mais bien plutôt consolidé la position ceux qui concentrent déjà le maximum de ressources acquises sur d'autres espaces et notamment ceux du pouvoir municipal* » (Sadran, 2005, p. 42). La coopération intercommunale s'est conformée aux règles de fonctionnement du jeu politique antérieur, qui accorde une place centrale à la municipalité clermontoise dans le pilotage de l'action publique urbaine locale.

Elargie quelques années plus tard à 21 communes, la communauté d'agglomération agit dans de nombreux domaines en fonction des compétences obligatoires qui lui sont octroyées par l'Etat (développement économique, aménagement de l'espace communautaire, habitat, politique de la ville) et des compétences optionnelles qu'elle a choisi (voiries d'intérêt communautaire, mise en valeur de l'environnement et du cadre de vie, équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire) au fil du temps et de la définition donnée à l'intérêt communautaire. Sept années après sa création, Clermont Communauté s'est affirmée jusqu'à devenir, selon son président S. Godard, une « *pièce maîtresse du mécano institutionnel local, mais surtout un acteur clé du développement solidaire de ses 21 communes membres*<sup>296</sup> », notamment par sa capacité à mettre en œuvre des partenariats avec les autres collectivités territoriales et les services de l'Etat : « *Clermont Communauté a multiplié ses participations et ses contributions en s'inscrivant dans des réseaux d'acteurs*<sup>297</sup> ». Si elle ne remet pas en cause la structure du pouvoir local, l'apparition de l'intercommunalité induit tout de même une plus grande complexité d'ensemble de l'action publique urbaine, et un développement concomitant de l'effort en faveur d'une gouvernance politique plus négociée.

---

<sup>295</sup> *La Montagne*, 08/03/2001.

<sup>296</sup> Clermont Communauté, rapport d'activité 2006.

<sup>297</sup> Clermont Communauté, « *Projet de développement communautaire. Bilan 2004-2007* », 22/07/2008.

Cette montée en puissance se traduit par un renforcement des moyens techniques de la structure, par un développement progressif de ses ressources humaines<sup>298</sup>, et par une progression de son budget. Ce dernier est financé à près de 50 % par la Taxe Professionnelle, à plus de 20 % par la Dotation Générale de Fonctionnement versée par l'Etat. Le produit de la taxe professionnelle unique, désormais perçu par Clermont Communauté, apparaît donc comme un instrument qui permet de consolider les bases d'une gouvernance publique urbaine réunissant les différentes collectivités locales. La TPU permet en effet de limiter les phénomènes de concurrence fiscale entre les communes de l'agglomération clermontoise, alors qu'on observe au cours des années 1990 d'importantes variations dans les taux de taxe professionnelle fixés par les différentes communes<sup>299</sup>, car « *les différentes collectivités locales sont en concurrence pour attirer les entreprises et l'assiette fiscale qu'elles apportent* » (Prud'homme, 1998, p. 102). La communauté d'agglomération a donc accompagné une transformation profonde du contexte institutionnel local qui demeure pourtant trop complexe aux yeux de l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand par ailleurs président du SEPAC : « *Il y a dix EPCI pour 400 000 habitants, il y en a neuf de trop*<sup>300</sup> ». Ce fervent promoteur local de l'intégration institutionnelle métropolitaine milite pour la constitution d'un « *pouvoir d'agglomération qui puisse coordonner des actions très diverses et imposer un projet collectif* » (Bourdin, op. cit., p. 155) à l'échelle de la métropole, rejoignant les préconisations de l'Etat en matière de gouvernance locale. La position de l' élu clermontois renvoie alors au débat qui a opposé aux Etats-Unis, à la fin des années 1950, l'école des réformateurs (Wood, 1958) aux tenants de la théorie des choix publics (Tiébout, 1956), sur le thème de la fragmentation institutionnelle. Les premiers considéraient que seules les grandes unités de gouvernement pouvaient mettre en œuvre des politiques publiques rationnelles et efficaces, tandis que les seconds prônaient une compétition des collectivités locales permettant l'expression d'un libre choix individuel et garantissant à la fois l'équité et l'égalité de la gestion des services publics.

Depuis plusieurs années, la réflexion territoriale est menée au-delà du périmètre de la communauté d'agglomération<sup>301</sup>. En effet, la mise en œuvre du projet de Pays du Grand Clermont (fig. 106) par le SEPAC doit permettre de définir un modèle de développement et

---

<sup>298</sup> Qui se lit l'augmentation de 64 % en quatre ans des effectifs, qui atteignent les 469 agents en 2006.

<sup>299</sup> Il dépasse ainsi par exemple les 10 % dans les communes d'Aulnat et de Gerzat, alors qu'il est inférieur à 4 % pour la commune de Cébazat.

<sup>300</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

<sup>301</sup> Pour un aperçu des différents territoires de gestion de l'espace urbain clermontois, se reporter à la carte présente dans le premier chapitre de cette partie (fig. 78).



démarche collective. C'est dans ce but un Conseil de Développement qu'a été créé spécifiquement pour le Grand Clermont, en tant qu'instance représentative de la société civile rassemblant une cinquantaine de personnes dans le cadre d'un partenariat renforcé entre les collectivités locales et le monde économique, de l'enseignement supérieur et de la culture. Il doit faciliter l'émergence d'un partenariat local durable entre les collectivités publiques et les acteurs privés.

Le paysage institutionnel local se complexifie également avec l'intervention d'autres collectivités territoriales, et notamment le Conseil Régional, qui s'est vu attribué de nouvelles compétences à la suite de la loi du 13 Août 2004 relative aux libertés et aux responsabilités locales<sup>304</sup>. Ses actions demeurent toutefois déterminées par la réalisation d'un objectif commun à l'ensemble des acteurs politiques locaux, celui d'attirer de nouvelles populations pour enrayer le déclin démographique de l'Auvergne, qui passe par une concentration des initiatives publiques dans la capitale auvergnate, unanimement considérée comme la locomotive du territoire. En 2006, avec sa conquête de la Région, la Gauche détient désormais toutes les institutions politiques de l'Auvergne et met fin à l'influence de Giscard d'Estaing sur la politique clermontoise, tout en reprenant la priorité de l'ancien président de la République de conforter Clermont-Ferrand dans son rôle de métropole régionale.

Enfin, dans l'optique de favoriser une meilleure gouvernance dans le champ du développement urbain, un outil technique au service des collectivités a été créé afin d'accompagner la réforme institutionnelle. L'agence d'urbanisme Clermont Métropole, fondée en 1998, est une association loi 1901 qui regroupe 29 communes de la métropole clermontoise, la communauté d'agglomération de Clermont Communauté, la Communauté de Communes de Riom, le Conseil Général du Puy-de-Dôme, et les administrations de l'Etat concernées, et dont le périmètre d'intervention est celui du Grand Clermont. Présidée par Serge Godard, maire de Clermont-Ferrand, elle correspond à un organisme d'étude, de documentation et d'information dans les domaines de l'urbanisme et de la planification, de l'habitat et du logement, du développement économique et social, des transports ... Structure de médiation œuvrant essentiellement dans le domaine de la planification, elle agit selon une logique partenariale pour permettre une aide à l'application des politiques urbaines et intercommunales, en jouant « *un rôle de facilitateur de l'action publique et plus spécifiquement dans le domaine de la planification spatiale* » (Lefèvre, op. cit., p. 29). Au

---

<sup>304</sup> La région est l'échelle territoriale privilégiée par l'Etat dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire, à travers les Contrats de Plan Etat-Région (CPER) pour la période 2000-2006, devenus ensuite Contrats de Projet Etat-Région pour la période 2007-2013.

cours de ses quatorze années d'existence, l'agence d'urbanisme clermontoise a connu une montée en puissance qui s'est traduite par une augmentation constante de ses effectifs, par la réalisation de nombreux documents d'études, notamment dans le cadre de l'activité d'observatoire de l'espace urbain clermontois.

Au-delà de la nécessaire collaboration de l'ensemble des collectivités territoriales, les élus locaux et les politiques qu'ils mettent en place dépendent également de plus en plus d'acteurs non gouvernementaux et notamment des entreprises privées. En effet, l'émergence du concept de gouvernance urbaine, qui induit une « *autonomie plus forte du local, un Etat moins dirigiste, la recherche d'un partenariat approfondi avec les « forces vives », et surtout le patronat local* » (Jouve, Lefèvre, 1999c, p. 841), doit révéler de nouvelles conditions de gouvernabilité des territoires, plus flexibles et négociées. Le rôle des partenaires privés est alors considéré comme essentiel, d'autant plus qu'il constitue l'un des leviers caractéristiques de la mise en œuvre d'un nouvel entrepreneurialisme urbain (Harvey, 1989).

A Clermont-Ferrand, la firme Michelin apparaît comme un acteur incontournable de l'action publique locale, de par l'influence qu'elle peut exercer sur la sphère décisionnelle publique<sup>305</sup>. Celle-ci se lit dans un premier temps à travers la présence de salariés de l'entreprise au sein de l'exécutif municipal. Parmi les 55 élus municipaux siégeant au conseil en 2001, on retrouve quatre employés de Michelin<sup>306</sup>, trois qui appartiennent au PS (A. Martinet, O. Saugues et R. Mayot) et un membre du PC (J. Lanoir), tandis qu'un membre du conseil municipal précédent, militant communiste, syndicaliste à la CGT et ouvrier Michelin, n'a pas été réélu. On en dénombre aujourd'hui trois (A. Martinet, J. Lanoir, O. Saugues), le premier étant premier adjoint au Maire, le second conseiller municipal délégué<sup>307</sup> et la troisième conseillère municipale. Pour A. Martinet, la présence de salariés de Michelin au conseil municipal s'explique par l'importance des effectifs de la firme : « *Oui, il y a toujours eu, je ne sais pas si ça sera encore le cas, mais bon on était 30 000 salariés Michelin à Clermont, donc c'était normal que sur ces 30 000 il y en ait quelques-uns qui aient la vocation de faire de la politique*<sup>308</sup> ». Pour D. Adenot, adjoint à l'urbanisme, cette présence est également « *incontournable, ne serait-ce que sociologiquement. Si vous prenez aujourd'hui la liste du*

---

<sup>305</sup> Cette influence s'exprime dans de multiples registres sur lesquels nous reviendrons plus longuement dans les parties suivantes.

<sup>306</sup> En 1997, l'équipe municipale comptait six membres employés par Michelin.

<sup>307</sup> La loi de Février 2002 relative à la démocratie de proximité autorise dorénavant le maire à donner des délégations à des conseillers municipaux, non seulement en cas d'absence ou d'empêchement des adjoints, mais aussi dès lors que ceux-ci sont tous titulaires d'une délégation.

<sup>308</sup> Entretien avec Alain Martinet, 20 Novembre 2009.

*conseil municipal et vous mettez en face de chaque nom, soit qu'il a été chez Michelin, soit qu'il est fils de Michelin, vous avez une majorité du conseil municipal*<sup>309</sup> ».

Alain Martinet est rentré chez Michelin en 1969 en tant qu'électricien et avec un statut d'ouvrier, où il a également été militant syndicaliste à la CFDT et secrétaire de l'union départementale de la CFDT de 1983 à 1995, date à laquelle il rejoint l'équipement municipale de R. Quilliot, en tant qu'adjoint : « *Du fait de mes implications syndicales et politiques, aujourd'hui je suis dans un poste administratif à mi-temps depuis dix, quinze ans. Je ne suis plus électricien, mais j'ai toujours le statut d'ouvrier*<sup>310</sup> ». Si l'actuel premier adjoint considère qu'il n'est pas envisageable d'exercer en même temps une fonction syndicale et un engagement politique, ce n'est pas le cas d'Odile Saugues, qui a été employée chez Michelin comme dessinatrice industrielle de 1962 à 1997, et a rejoint l'équipe municipale de R. Quilliot en 1983 alors qu'elle était déléguée du personnel dans l'entreprise, à la CFDT. Dans un premier temps simple conseillère municipale, elle devient ensuite adjointe spéciale de Montferrand durant deux mandats municipaux, puis adjointe à la Politique de la ville, avant de redevenir simple conseillère municipale depuis les élections de 2008. La présence de ces trois membres du conseil municipal assure la représentation au sein de l'exécutif local de la population ouvrière Michelin de Clermont-Ferrand, même si cette dernière a connu une forte diminution dans les deux dernières décennies. D. Adenot, pour sa part, entretient également un lien avec Michelin, puisqu'il est le fils d'un cadre du pneumaticien.

L'influence de la Manufacture s'apprécie également à travers son poids dans les finances locales, car les impôts locaux sur les entreprises établissent un lien entre ces dernières et les collectivités territoriales : « *Ces impôts, et en premier lieu la taxe professionnelle, font que les élus locaux sont amenés à prendre en considération les besoins et la demande des entreprises* » (Prud'homme, op. cit., p. 100). Si la part de Michelin dans l'ensemble de la taxe professionnelle récoltée par la Ville de Clermont-Ferrand ne se situe plus entre 41 et 44 %, niveau auquel elle était restée entre 1981 et 1993, elle demeure tout de même supérieure à 38 % en 1999, malgré la forte diminution des effectifs consécutive à la déterritorialisation productive, déjà engagée à cette date. Cette même année, la contribution de Michelin représente également 8.27 % de la taxe foncière sur les propriétés non bâties et 5.36 % de la taxe foncière sur les propriétés bâties (Meneau, 2001), ce qui amène à évaluer la part de

---

<sup>309</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

<sup>310</sup> Entretien avec Alain Martinet, 13 Mars 2007.

Michelin dans l'ensemble des ressources fiscales de la commune à 20 % (Quincy-Lefebvre, 2005), ce qui représentait une proportion non négligeable du budget communal total.

Toutefois, cette proportion n'a cessé de diminuer au cours de la dernière décennie, notamment suite au désengagement foncier de l'entreprise à Clermont-Ferrand, avec la vente du site d'Estaing et de nombreuses autres propriétés immobilières. Pour le premier adjoint au maire de Clermont-Ferrand, cela a réduit la dépendance financière de la commune vis-à-vis du pneumaticien : *« C'est clair que ça a été très longtemps entre guillemets ce qui faisait vivre la collectivité. Ce n'est plus le cas maintenant puisque de 30 000 salariés on est passé à 15 000. Moi j'ai une formule : « Clermont avant vivait par et pour Michelin, maintenant il faut apprendre à vivre avec Michelin ». Ce n'est plus du tout la même chose, maintenant Michelin est un partenaire parmi d'autres, même si ça reste le premier employeur devant les employeurs publics<sup>311</sup> »*. Néanmoins, l'influence de la firme sur les finances locales reste très importante et en 2008, la somme versée par Michelin à Clermont Communauté représente encore 21.83 % du montant perçu par l'institution intercommunale au titre de la taxe professionnelle.

Le poids de l'imposition locale est d'ailleurs jugé trop élevé par son dirigeant M. Rollier : *« Ma première demande est le maintien d'une pression fiscale raisonnable. On ne dira jamais à quel point la taxe professionnelle et les autres impôts locaux pèsent sur les entreprises donc sur l'emploi<sup>312</sup> »*. Le patron de la Manufacture exprime ici l'un des inconvénients, selon lui, de l'ancrage territorial, qu'il relie au niveau des effectifs clermontois de l'entreprise. La firme demande ainsi de ne pas payer trop d'impôts, car selon un cadre de la firme, leur poids n'est pas négligeable dans les finances d'un groupe d'envergure mondiale : *« Je ne peux pas vous dire le chiffre mais ça représente beaucoup, oui. S'il y a un message que je dois donner et qu'on essaie de délivrer aux pouvoirs publics, c'est de payer l'impôt, oui, mais point trop n'en faut. Ou alors de faire en sorte que les prestations dont on bénéficie en retour soient à la mesure de ce qu'on paye<sup>313</sup> »*. Ce message semble d'ailleurs avoir été entendu par les élus clermontois, la ville de Clermont-Ferrand ayant choisi de maintenir la fixation du taux de la taxe professionnelle à un faible niveau, tout en l'augmentant régulièrement au cours des années 1990, celui-ci passant de 6.93 % en 1990 à 10.93 % en 1998 (Gakomo, 1999). La mention de la contribution financière de Michelin à la gestion publique locale, si elle montre l'impact de l'entreprise dans les moyens d'action dont disposent les collectivités, ne suffit

---

<sup>311</sup> Entretien avec Alain Martinet, 13 Mars 2007.

<sup>312</sup> *La Montagne*, 02/04/2009.

<sup>313</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 3 Février 2010.

cependant pas à qualifier la participation d'un acteur non institutionnel à un système de gouvernance urbaine et à évoquer un véritable partenariat public-privé, c'est pourquoi nous nous attacherons à démontrer plus concrètement, au cours des développements à venir, les diverses formes que prend la contribution de Michelin à la production des politiques publiques clermontoises.

L'évolution des politiques locales dans les deux dernières décennies a redistribué les sources de légitimité en redéfinissant les rôles respectifs des différentes collectivités territoriales et de l'Etat et en déplaçant les limites entre acteurs publics et privés. Ces transformations de l'action publique locale ont entraîné l'apparition de formes diversifiées d'expression des intérêts locaux et d'interventions sur le développement urbain. Un nouveau modèle d'action publique s'est ainsi progressivement constitué autour de la mobilisation partenariale, en rupture avec la tradition d'application locale des procédures centrales. L'accomplissement de la montée en puissance des villes dans la nouvelle organisation du système politique s'est accompagné d'une polyarchie institutionnelle au sein de laquelle l'Etat continue de susciter l'apparition de « fenêtres d'opportunité pour l'action collective » (Martin, 1998), dont on attend qu'elle s'exprime en premier lieu dans les villes.

Dans la région urbaine clermontoise, le passage du gouvernement à la gouvernance s'exprime donc à travers la complexification de la configuration institutionnelle locale, à la suite de la montée en puissance de l'intercommunalité, de l'émergence du pays du Grand Clermont et du développement des satellites opérationnels comme l'agence d'urbanisme. L'apparition de nouveaux acteurs et institutions locales dans le domaine de l'aménagement urbain entraîne alors une fragmentation décisionnelle et une dissémination des ressources, ce qui rend d'autant plus indispensable la coopération entre les divers acteurs publics, dans le but de fonder une nouvelle gouvernance sur le territoire. La pluralisation des acteurs et la dispersion des ressources, notamment financières, peut ainsi se lire dans les contributeurs mobilisés pour de nombreux projets urbains, où les acteurs « *dépendent les uns des autres pour la mobilisation des moyens nécessaires au financement des programmes d'actions* » (Novarina, 1997, p. 229).

La gouvernabilité de la métropole clermontoise passe donc aujourd'hui par la capacité à produire de l'action collective et à favoriser la coordination entre les multiples acteurs engagés localement dans le développement urbain : « *Non seulement les villes bénéficieraient de la recomposition des Etats modernes pour émerger en tant qu'acteurs collectifs sur la scène internationale mais de plus les modalités concrètes d'exercice du politique seraient à*

*l'opposé du modèle que Max Weber associait à l'Etat : la domination à travers l'usage exclusif de la violence légitime sur un territoire donné comme moyen d'agrégation disparaît au profit d'une forme de politique reposant sur le projet collectif, le partage d'objectifs communs, sur une vision identique pour l'avenir de la ville, un véritable projet de société urbaine »* (Jouve, 2003b, p. 44). Cet impératif d'action collective peut donc renouveler le rôle des élus locaux, qui sont au cœur des modalités de gouvernance urbaine, car ils détiennent des ressources leur permettant de fixer les principaux enjeux de l'action et d'agrèger autour d'eux un ensemble d'acteurs. L'apport de ceux-ci est indispensable pour définir des stratégies collectives, rendues complexes par l'existence de nombreuses échelles institutionnelles disposant chacune de compétences différenciées.

Malgré la pluralisation des scènes décisionnelles, on a noté que la municipalité clermontoise représentait toujours le centre de la gouvernance urbaine locale, par l'intermédiaire du poids politique de ses élus, et notamment de S. Godard, président de la communauté urbaine, et de D. Adenot, qui préside le Grand Clermont. Clermont-Ferrand semble ainsi se trouver dans une configuration institutionnelles de type « intégré », comme la décrit D. Lorrain : *« C'est un type qui combine un poids important de la commune centre et un faible recours à la gestion déléguée. La municipalité centre joue un rôle d'entraînement dans l'ensemble de l'agglomération. Son maire et quelques adjoints occupent une fonction de leader »* (2000, p. 35). Autour d'une municipalité qui détient un rôle d'entraînement, les différents participants institutionnels à la gouvernance urbaine clermontoise cherchent aujourd'hui à se constituer en acteur collectif capable d'influer sur le développement de la ville, sur sa compétitivité économique et sur sa cohésion sociale, afin de faire face aux défis posés par le désengagement de l'Etat et par la globalisation économique en termes de conduite des politiques publiques locales. Au-delà de la nécessaire coopération entre une municipalité, dont on a relevé la centralité au sein des processus d'action publique, et l'ensemble des collectivités concernées, le rôle de la puissante entreprise Michelin dans la construction d'une capacité d'action collective se manifeste sous de nombreuses formes, qui renvoient à la régulation politique du « territoire Michelin ».

### **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 ».**

Les politiques urbaines locales apparaissent aujourd'hui définies selon deux priorités, qui peuvent d'ailleurs être contradictoires, à savoir la compétitivité économique et la cohésion sociale, alors que « *la conjonction de la concentration urbaine et des mutations économiques appelle partout à une intervention des pouvoirs publics pour maintenir ou restaurer la fonction de foyer économique que remplissent les villes, ou encore pour réduire la fracture sociale qui accompagne ces mutations* » (Marcou, Rangeon, Thiébault, 1997, p. 138). A l'échelle nationale, la période des Trente Glorieuses avait permis de concilier ces deux objectifs, en liant les retombées économiques de la croissance industrielle à une redistribution sociale par la mise en œuvre de mécanismes keynésiens, mais depuis la crise économique, on constate généralement dans les villes un intérêt supérieur pour le développement économique, suprématie qui fédérerait l'ensemble des acteurs locaux, soumis à une compétition acharnée pour attirer entreprises et emplois (Peterson, 1981). La rhétorique actuelle de la justice sociale se double donc d'une nécessité et d'une volonté de compétitivité économique : « *En France comme en Grande-Bretagne, le gouvernement des villes est désormais pris entre deux logiques. D'une part, la logique de compétition entre les villes constitue une contrainte qui a conduit au développement de politiques ayant pour objet le développement économique [...] Mais, au même moment, les villes doivent faire face à des phénomènes d'exclusion sociale, de dégradation des quartiers défavorisés. Cette tension entre ces deux évolutions nos paraît déterminante pour comprendre le gouvernement des villes* » (Le Galès, 1995, p. 71).

Ainsi, dans le cadre du projet du Grand Clermont, les élus et techniciens des collectivités territoriales ont dégagé deux grandes priorités pour l'action publique : favoriser le développement économique en privilégiant les actions de renforcement des pôles d'excellence ; et développer dans les villes une offre de logement apportant une diversification et une mixité des types d'habitat. Ces deux enjeux ne pourront être atteints que par l'intermédiaire d'un renforcement de la gouvernance locale, qui implique que « *des moyens de coordination des politiques et d'animation des acteurs locaux doivent être engagés*

*collectivement*<sup>314</sup> ». On a montré que la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » s'était articulée autour d'une déterritorialisation de la production vers les pays à bas salaires et d'une territorialisation accrue des activités technologiques à Clermont-Ferrand, en lien avec la confirmation de l'ancrage territorial de l'exercice du pouvoir au sein de la firme mondiale.

Soumises à un impératif de compétitivité économique de leur territoire, comment les collectivités locales, et notamment la municipalité de Clermont-Ferrand, s'engagent dans le renforcement de l'ancrage territorial des activités économiques de Michelin ? Il s'agit donc d'étudier la mise en œuvre de la régulation politique du « territoire Michelin » à travers les interventions des pouvoirs publics locaux dans l'évolution récente de sa fonction économique. De la même manière, nous nous demanderons ensuite comment la politique publique de cohésion sociale s'articule à l'organisation sociale du « territoire Michelin », et principalement à sa composante résidentielle, à travers le devenir des cités ouvrières patronales. Aborder la régulation politique du « territoire Michelin », c'est donc privilégier l'analyse de sa dimension collective dans une perspective de gouvernance urbaine. Observe-t-on une coordination des initiatives de la municipalité et de l'entreprise pour prolonger, redéfinir ou renforcer la fonction économique et l'organisation sociale du « territoire Michelin » ? Comment se structure un acteur collectif clermontois engagé dans la résolution de ces deux problématiques urbaines de la compétitivité économique et de la cohésion sociale ?

### 3.2.1) L'impératif de compétitivité territoriale : quel engagement politique dans la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » ?

La qualité du développement économique local est aujourd'hui déterminée par l'existence d'un consensus socio-économique, d'un diagnostic partagé entraînant un partenariat entre les firmes présentes sur un territoire et les institutions publiques agissant en faveur de la compétitivité économique. Cela pose la question de la capacité à créer au sein d'un territoire un collectif d'acteurs solidaire et partageant des références communes indispensables à la mise en place de synergies localisées, et notamment déterminantes pour structurer une organisation territoriale de l'innovation, dont on décrit les caractéristiques en Auvergne et à

---

<sup>314</sup> Grand Clermont, « Contrat de Pays », SEPAC, Décembre 2004, p. 9.

Clermont au cours du précédent chapitre. La mise en œuvre d'une telle stratégie collective est donc étroitement liée aux conditions sociales locales (Le Galès, 1991), et on peut alors considérer que l'« *organisation territoriale devient désormais l'un des facteurs déterminants du développement économique et social* » (Néméry, 1994, p. 13). On a ainsi noté le degré élevé d'ancrage territorial des activités de recherche et d'innovation de la Manufacture, cette dernière ayant progressivement redéfini la composante majeure de la fonction économique du « territoire Michelin ». Quelle stratégie collective s'est mise en place afin de conforter et de pérenniser la fonction économique du « territoire Michelin », et comment les collectivités locales interviennent-elles dans la construction de cette organisation territoriale déterminante pour la compétitivité économique locale ?

Si il garde une mission de coordination des acteurs locaux, la perte de capacité de l'Etat à organiser le développement économique des villes est un point de vue largement partagé, et il y a bien un réel « *déclin de la régulation étatique sur les flux économiques [qui] rend les villes, en général, plus directement dépendantes des firmes pour l'emploi, les impôts et le développement* » (Le Galès, 2003, p. 286). Cette évolution signale le passage à un « post-keynésianisme » des politiques publiques, qui se caractérise par une impuissance à contrôler les conséquences de la mondialisation, soit par des mesures d'orientation de l'activité économique et de la production, soit par des mécanismes correcteurs de redistribution. Le déficit de régulation étatique place donc les collectivités locales en première ligne pour tenter de corriger les effets sur leur territoire des dynamiques économiques globales, rôle qui a conduit les pouvoirs publics locaux à « *inscrire leur collectivité dans ce qu'il est convenu d'appeler le marché des territoires, mais aussi par leur action a contribué à construire ce marché des territoires* » (Genestier, Jouve, Boïno, 2008, p. 9). Sans l'intervention régulatrice de l'Etat, ces mêmes pouvoirs politiques locaux se retrouvent d'autant plus dépendants des firmes implantées localement, car « *les marges de manœuvre de telle ou telle ville face à une grande entreprise transnationale sont limitées, et les stratégies de cette dernière sont en général peu déterminées au sein des villes* » (Le Galès, op. cit., p. 376), ce qui n'est pourtant pas le cas de Michelin, qui a conforté Clermont-Ferrand en tant que centre décisionnel de son organisation économique mondiale. Les collectivités locales et la firme sont donc désormais placées dans une situation d'interdépendance, qui est cependant encore marquée par la domination de la Manufacture. L'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand reconnaît cette relative subordination, certes beaucoup moins accentuée que par le passé, mais qui continue d'imprimer sa marque dans la manière d'aborder une éventuelle synergie des initiatives économiques entre la sphère publique et la puissante entreprise : « *Si Michelin ne s'était pas*

*implanté à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, Clermont-Ferrand ne serait qu'une petite préfecture perdue dans une zone désertique, au milieu d'une monde d'une pauvreté et d'une ruralité extrême. Pendant 70 ans, cette ville a vécu par et pour Michelin. Nous apprenons dorénavant à vivre avec Michelin, mais il est évident que nous ne prospérerons jamais contre lui<sup>315</sup> ».*

L'objectif principal d'une politique en faveur de la compétitivité économique devient alors celui de la structuration d'un acteur collectif qui rassemble les institutions publiques et les entreprises privées, dans le cadre d'une « *problématique de la territorialisation qui reconnaît la fonction d'action réciproque de l'entreprise et du territoire. Firme et territoire se trouvent alors dans une situation d'endogénéisation réciproque. Les principes de l'action publique, se fondant sur le jeu dialectique de la proximité territoriale et de la proximité organisationnelle, doivent alors se concevoir dans le temps long, celui de la construction territoriale* » (Zimmermann, 1998b, p. 89-90). On considère donc désormais que ce sont les structures organisationnelles qui conditionnent l'activité innovatrice, et que c'est essentiellement le rôle des acteurs publics d'agencer un réseau qui assure une proximité organisationnelle favorable à l'innovation : « *Certains attribuent la proximité organisationnelle à des politiques, d'autres à des centres de formation et de recherche. Concrètement, les deux sont souvent liés. Ainsi, les politiques régionales jouent maintenant un rôle plus actif dans le soutien à l'innovation, en particulier à travers des institutions et agences spécifiques* » (Baitani, 2004, p. 721). Le rôle des institutions est ainsi déterminant pour renforcer l'ancrage territorial de l'innovation et à Clermont-Ferrand, la régulation politique du « territoire Michelin » a vocation de remplir cet objectif.

Aujourd'hui, le développement économique est une compétence qui relève de la communauté d'agglomération Clermont Communauté, car l'agglomération apparaît comme « *l'échelle pertinente permettant de prendre en compte les effets du développement économique sur la ville* » (Novarina, 1997, p. 245). La communauté d'agglomération a ainsi repris la compétence d'aménagement de zones d'activités pour contrôler leur commercialisation et offrir des espaces de qualité adaptés aux besoins des entreprises. L'institution intercommunale mène une politique volontariste en matière de développement économique, qui puise dans un premier temps dans le répertoire des outils classiques du développement local. Clermont Communauté a ainsi aménagé 1 500 hectares de zones d'activités économiques (ZAE) en près de quinze années d'existence. La plupart de ces zones, considérées comme stratégiques au vu de la proximité des infrastructures autoroutières, se situent dans l'Est de l'agglomération, avec

---

<sup>315</sup> *Libération*, 01/03/2002.

notamment les secteurs de La Combaude et de Ladoux, où Michelin est implanté. Leur développement répond également à une volonté de maintenir de l'activité municipale à Clermont-Ferrand. Malgré la montée en puissance de la communauté d'agglomération dans le domaine du développement économique, la capacité locale de gouvernance de ce segment des politiques publiques apparaît encore déficitaire sur le plan institutionnel : « *Le Grand Clermont ne dispose pas d'une vocation économique clairement affichée [...] aucune structure ne semblant avoir une masse critique et un leadership suffisants pour animer une stratégie à l'échelle du territoire*<sup>316</sup> ». Le rôle d'une firme comme Michelin au sein d'un tissu organisationnel assez fragmenté est alors central pour structurer des politiques de développement économique local « *souvent éclatées entre les initiatives des communes centres, des structures intercommunales, du département et de la région, surtout s'il y a peu d'entreprises locales qui soient leaders* » (Gaudin, 1995, p. 39).

Afin de parvenir à susciter la création d'un acteur collectif dédié à la compétitivité économique clermontoise, les différentes institutions se retrouvent donc dans l'obligation de coordonner leurs actions avec les initiatives des entreprises locales, particulièrement pour les importantes d'entre elles. Le rôle des autorités publiques locales est alors essentiel pour inscrire spatialement et socialement l'activité économique d'une firme mondiale comme Michelin, car « *le problème est donc aujourd'hui de savoir comment l'énergie politico-culturelle localiste peut prendre appui sur des forces économiques qui dépassent de très loin la sphère locale, voire les dominer ou les orienter* » (Veltz, 1997, p. 49). L'éventuelle influence que pourraient détenir les collectivités publiques sur une entreprise comme Michelin semble devoir passer par des relations apaisées et constructives. Si les membres des exécutifs locaux, qui sont majoritairement socialistes, ne peuvent que dénoncer certaines des décisions de la Manufacture, ils prennent toutefois soin de ne pas créer de véritable conflit qui affaiblirait le partenariat économique engagé au milieu des années 1980, qui visait à renouveler et renforcer l'ancrage territorial de Michelin.

L'évolution des réactions des élus locaux vis-à-vis des plans de restructuration mis en œuvre par la firme illustre cette contrainte politique. Ainsi, le « scandale Michelin » de Septembre 1999 a provoqué une considérable inquiétude et une vive réprobation parmi la classe politique locale, quelle que soit l'appartenance politique des élus. L'annonce de la suppression de 7 500 emplois en Europe suscite très rapidement une déclaration du maire de Clermont-Ferrand, Serge Godard, qui précise n'avoir reçu aucune indication de la Manufacture sur son plan

---

<sup>316</sup> Projet du Grand Clermont, « Offre Publique d'Orientation », Décembre 2002, p. 6.

social, et sur la façon dont il concernera les sites clermontois : « *Je ne sais pas ce qui se passera à Clermont-Ferrand, je n'ai aucune information et personne n'a d'information [...] La ville a déjà subi de plein fouet des diminutions considérables d'effectifs chez Michelin. Je suis persuadé que Michelin apportera une attention toute particulière au site de Clermont-Ferrand. Je souhaite que Michelin puisse réfléchir aussi un peu en termes d'aménagement du territoire. Il a ses propres contraintes, je n'ai pas à en discuter, c'est l'affaire d'un industriel [...], mais je souhaite que dans le cadre de cette stratégie, il prenne en compte la nécessité de continuer à développer Clermont-Ferrand*<sup>317</sup> ». La réaction politique provoquée par le « scandale Michelin » offre une première manifestation de la régulation politique du « territoire Michelin », qui s'incarne ici dans une tentative de médiation politique visant à rappeler aux dirigeants de la firme les conséquences territoriales de sa stratégie industrielle globale. Tout en précisant qu'il n'est pas légitime pour dicter sa politique à l'entreprise, et en ne remettant pas en cause le bien-fondé de sa décision, le premier magistrat de la ville demande ainsi à la direction de Michelin de considérer de façon singulière l'avenir de son activité clermontoise.

D'autres élus locaux, comme le président du groupe socialiste du Conseil Général, pointent le contrat moral tacite qui lie la firme à son territoire d'ancrage : « *Je voudrais rappeler au jeune Edouard Michelin et aux membres de son conseil d'administration que si Michelin a participé au développement économique de Clermont-Ferrand et du Puy-de-Dôme, ce que nous lui reconnaissons bien volontiers, il n'en demeure pas moins que lui, Michelin, a construit sa fortune sur le savoir-faire des auvergnats* ». La condamnation de la stratégie du pneumaticien se fait ici plus ferme et l'opposition politique à la déterritorialisation productive menée par l'entreprise s'exprime dans l'évocation des bénéfices qu'a pu tirer la Manufacture de son ancrage territorial. Les élus relient ainsi la croissance économique de Michelin à son ancrage territorial, source d'une responsabilité spécifique pour la firme selon le président du Conseil Régional Valéry Giscard d'Estaing : « *Concernant les sites auvergnats de Michelin, à Clermont-Ferrand et au Puy-en-Velay, nous insistons pour que l'entreprise maintienne ses liens de solidarité avec une région à laquelle elle doit une grande partie de son succès, grâce à la compétence et l'effort de travail de ses habitants [...] Elle lui demande, en retour, de se comporter en partenaire social responsable*<sup>318</sup> ». La réputation de l'entreprise et son image sociale deviennent ainsi des leviers sur lesquels peuvent jouer les institutions politiques

---

<sup>317</sup> *L'Humanité*, 18/09/2006.

<sup>318</sup> *La Montagne*, 25/09/1999.

locales pour amoindrir la déterritorialisation productive initiée par Michelin et envisager une reterritorialisation des activités économiques de la Manufacture.

Enfin, le groupe socialiste clermontois réagit officiellement lors du conseil municipal du 24 Septembre : « *Les élus socialistes du conseil municipal de Clermont-Ferrand ont ressenti les déclarations des dirigeants de l'entreprise Michelin comme brutales, cyniques et injustifiables [...] Les élus socialistes clermontois rappellent combien la capitale auvergnate a souffert des pertes d'emplois successives de la Manufacture (15 000 en quinze ans) [...] La politique et la gestion de la ville de Clermont-Ferrand menées par le Sénateur-maire Serge Godard, si elles ne sont jamais dictées par les intérêts de la Manufacture Michelin, ne lui sont pas non plus complètement étrangères sur de nombreux dossiers déterminants pour le développement et le devenir de la capitale régionale et de sa population [...] aussi, toutes les pistes favorisant le maintien de l'emploi se doivent d'être explorées en concertation avec les partenaires sociaux concernés* » (Martinet, 2004, p. 180). Devant la virulence des propos de certains membres du groupe communiste de l'assemblée, le conseiller municipal d'opposition M. Fanget rappelle la position de dépendance dans laquelle peut se trouver la mairie vis-à-vis du géant industriel : « *Gardons-nous, par des critiques tout à fait inacceptables, voire même injurieuses, de porter atteinte à cette grande entreprise à qui Clermont-Ferrand doit beaucoup. Nous sommes nombreux dans cette assemblée à avoir un ou plusieurs membres de nos familles à qui Michelin apporte ou a apporté du travail*<sup>319</sup> ». Au final, les pouvoirs publics locaux, si ils dénoncent sans ambiguïté les décisions économiques de la firme, semblent ne pas vouloir trop contrarier sa direction, sachant qu'« *une politique d'opposition radicale aux intérêts privés peut avoir des conséquences dramatiques pour une ville à moyen terme* » (Le Galès, 1995, p. 77).

Les discours des élus traduisent donc leur légitime désaccord, mais se doivent d'être modérés pour ne pas créer un conflit durable avec Michelin, dont on attend toujours qu'il soit le moteur de l'économie locale, aussi bien par son activité industrielle que par sa participation indirecte et sa capacité d'entraînement. L'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand rappelle ainsi la tradition de la mairie en matière de soutien aux salariés de Michelin, tout en prenant soin d'indiquer qu'il ne faut pas tomber dans une diabolisation de la stratégie de la firme : « *Attendez, on soutient les luttes sociales depuis toujours à la municipalité, parce que nous sommes près de ces classes populaires, que nous représentons philosophiquement et idéologiquement. Mais pour autant, est-ce que ça veut dire que parce qu'on soutient tel*

---

<sup>319</sup> DCM du 24 Septembre 1999.

*mouvement social, est-ce que ça invalide totalement la politique de l'employeur, je ne crois pas [...] Clermont a toujours été protégé par Michelin, il n'y a jamais eu de licenciements secs, ça a toujours été des réductions d'effectifs, par des départs en retraite anticipés. Je pense que tout le monde sait ça à Clermont, y compris les syndicats. Les syndicats ont d'ailleurs toujours été présents à la mairie de Clermont<sup>320</sup> ». Pour le directeur des sites clermontois de Michelin, les réactions politiques, aussi vives soient-elles, sont légitimes et ne sont pas de nature à remettre en cause les rapports entre la firme et les autorités publiques : « Il y a forcément des points de divergence, les pouvoirs publics et les collectivités locales sont attachés à la protection de l'emploi, si on arrête ou si on réduit telle ou telle activité, ils sont gênés. Mais quand ça se produit, on fait toujours attention à les prévenir à l'avance, on les informe, on leur explique pourquoi, et même si ils sont obligés de jouer leur rôle, les relations que nous avons sont que nous avons toujours en face de nous des gens qui nous comprennent. Après, chacun joue sa partition mais on a des relations de proximité qui me semble-t-il sont bonnes<sup>321</sup> ». Ces relations, constitutives d'une proximité organisationnelle dont on a noté l'importance pour la compétitivité du territoire et la territorialisation de l'activité technologique du pneumaticien, s'établissent dans plusieurs champs d'une politique économique locale associant les initiatives publiques et privées.*

La régulation politique du « territoire Michelin », ici appliquée à travers sa fonction économique, s'exerce tout d'abord dans les grandes orientations actuelles de la politique économique locale, définie par le schéma de développement économique du Grand Clermont, élaboré par le SEPAC. Sur le plan de l'identité économique, il considère que l'action publique d'animation, d'organisation et de mise en place d'un partenariat public-privé doit se concentrer sur trois filières stratégiques (ingénierie de la mobilité, agroalimentaire-santé, tourisme), selon une logique de spécialisation qui, on l'a vu, profite à la Manufacture. En ce qui concerne la territorialisation de l'innovation, le schéma préconise de favoriser le transfert de technologies et d'organiser la coopération entre les universités, les entreprises et la recherche dans les domaines prioritaires de l'agroalimentaire-santé et de l'ingénierie de la mobilité. Il précise ensuite la nécessité de coordonner plus fermement l'offre territoriale en matière d'accueil d'activités économiques. Enfin, le schéma du Grand Clermont enjoint à définir une stratégie de promotion du territoire comme lieu d'innovation et de créativité. Les collectivités locales déclarent en effet vouloir miser en priorité sur l'économie de la

---

<sup>320</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

<sup>321</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

connaissance, où la création d'emplois innovants doit être un moyen d'attirer de jeunes actifs<sup>322</sup>.

Dans le cadre de la compétition économique exacerbée entre les territoires, la valorisation des savoir-faire spécifiques locaux, propices à l'innovation, est donc reconnue comme une des voies à emprunter pour attirer de nouvelles activités. En effet, selon une logique de construction d'une organisation productive territorialisée, impulsée localement, les structures proprement territoriales sont appréhendées comme des ressources spécifiques permettant une inscription réussie dans les réseaux économiques internationaux. L'action publique peut ainsi utiliser certaines ressources qu'elles contrôlent au moins en partie (formation, recherche, infrastructures, etc.) pour « *orienter l'activité des entreprises dans le sens d'une meilleure cohérence du tissu territorial* » (Zimmermann, 1998a, p. 220).

Le choix de concentrer l'action publique sur un nombre limité de filières économiques montre qu'il s'agit, dans un contexte de concurrence métropolitaine, de favoriser le développement de pôles de savoir-faire reconnus, qui participent d'ores et déjà au rayonnement de l'économie du territoire : « *A été retenu le soutien à deux grandes filières d'excellence économique (ingénierie de la mobilité et agroalimentaire-santé), que les élus ont décidé d'appuyer à partir du potentiel scientifique de l'agglomération et de l'environnement économique plus général qui positionne déjà Clermont-Ferrand sur ces thèmes : Michelin, SATCAR, Limagrain, Biopole, INRA ...Il s'agit, par conséquent, de développer l'action publique de façon beaucoup plus forte pour favoriser la création d'entreprises, l'innovation industrielle et le développement technologique*<sup>323</sup> ».

Ainsi, « *on attend désormais des villes qu'elles réussissent la spécialisation stratégique de leur économie* » (Pinson, Vion, 2000, p. 99), et l'Etat s'est engagé dans la promotion de cette spécialisation des activités locales par l'intermédiaire de la politique des pôles de compétitivité, qui s'inspire du modèle de la Silicon Valley. Pour la filière de l'ingénierie de la mobilité, liée au pôle de compétitivité ViaMéca, les collectivités locales ont entrepris de soutenir des grands projets de recherche et de favoriser l'implantation et l'ancrage sur le territoire d'un tissu économique performant (PME et PMI), rejoignant ainsi les attentes des grands donneurs d'ordres régionaux tels que Michelin. Le pôle de compétitivité Viaméca, dans lequel Michelin s'implique considérablement, doit donc concrétiser cette stratégie au sein d'une structure durable et d'une forme institutionnelle œuvrant pour la territorialisation

---

<sup>322</sup> Schéma de Cohérence Territoriale, « Projet d'Aménagement et de Développement Durable », SEPAC, Janvier 2008.

<sup>323</sup> Schéma de Cohérence Territoriale, « Diagnostic », SEPAC, Septembre 2007.

de l'innovation et la création de ressources territoriales spécifiques dans la domaine de la mécanique, comme l'évoque un responsable de la firme : « *Il faut favoriser le regroupement de clusters de compétences, ça va être des entreprises, de la recherche innovation et des universités. La formation, la recherche et l'entreprise travaillent en proximité. Le thème de la mécanique a été identifié comme étant un domaine d'excellence, donc, les pôles de compétitivité c'est une bonne chose*<sup>324</sup> ».

Si une volonté de spécialisation sur des créneaux d'excellence constitue donc un axe fort de la politique économique clermontoise, un autre volet d'action porte sur la diversification des activités locales, avec notamment un soutien à l'implantation du tertiaire, là aussi mobilisée par l'entreprise en lien avec la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin », où la présence du siège social induit une tertiairisation des activités clermontoises et un recours plus important aux sociétés de services. Michelin encourage ce mouvement de diversification et s'y associe pleinement, comme le rappelle le directeur des sites clermontois de l'entreprise : « *Il faut que la ville se diversifie autour des pôles comme la mécanique, la santé ou la filière bois, et Michelin accompagne ce travail de diversification à la mesure de ses moyens. C'est vraiment un partenariat qui est gagnant-gagnant. Je pense aussi que la municipalité a intérêt à promouvoir des activités phares plutôt qu'une seule*<sup>325</sup> ». Les propos de ce cadre de la Manufacture peuvent traduire une volonté d'amoindrir la dépendance du territoire à l'activité de Michelin dans un contexte de réduction des effectifs de la firme, alors que cette dernière a longtemps été opposée à cette diversification, de peur qu'elle amoindrisse sa mainmise sur le bassin économique clermontois. En effet, l'implication de Michelin en faveur d'une diversification permet à la firme de prolonger ses initiatives en faveur du développement économique local, en lien avec les actions déjà mises en œuvre par l'intermédiaire de la SIDE, et de compenser les effets de la déterritorialisation productive, comme l'explique l'ancien cogérant de la firme R. Zingraff : « *Il y a un intérêt naturel de Michelin pour la vie économique de la circonscription. C'est notre rôle d'aider à la création et au développement d'entreprises. La diversification du tissu local doit se poursuivre et s'étendre. C'est d'autant plus important qu'à terme, nos effectifs industriels vont décroître sur Clermont. Il est important que la main-d'œuvre puisse continuer à s'employer*<sup>326</sup> ».

Si « *la compétitivité d'un tissu local peut reposer sur sa spécialisation, elle résulte surtout de sa qualité d'organisation et de sa capacité à favoriser les apprentissages collectifs* » (Veltz,

---

<sup>324</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

<sup>325</sup> Doc. cit.

<sup>326</sup> *La Montagne*, 05/10/2004.

2004, p. 104), qui doivent s'appuyer notamment sur l'appareil universitaire local. Les collectivités locales clermontoises insistent ainsi régulièrement sur la nécessité de coordonner l'ensemble des acteurs du monde universitaire et de la recherche, de développer les structures de transfert de technologies et de renforcer les liens entre le tissu économique local et les organismes de recherche et d'enseignement supérieur, car « *il convient désormais de consolider le tissu industriel (récent) en suscitant les collaborations d'entreprises, comme en rapprochant les acteurs privés des structures régionales de recherche, de formation et de soutien à l'innovation technologique* » (Benko, Demazière, 1992, p. 472). La logique adoptée est celle d'un développement endogène où la création d'entreprises innovantes peut se faire à partir de l'activité de recherche menée dans les laboratoires présents à Clermont-Ferrand, l'action publique étant alors investie d'un rôle d'appui aux entreprises, en termes de conseil et de diffusion de l'innovation technologique, qui nécessitent une reconnaissance réciproque : « *Les entreprises doivent identifier clairement le monde universitaire. Sa présence à Clermont-Ferrand doit être mieux affirmée*<sup>327</sup> ». Cet impératif implique une action des collectivités en faveur du renforcement des enseignements et des capacités d'accueil, afin de faire face à la concurrence des plus grosses universités, notamment dans le domaine de la recherche scientifique.

La consolidation de l'attractivité et de la lisibilité du pôle clermontois d'enseignement supérieur et de recherche apparaît donc comme un enjeu majeur, qui a amené récemment à la mise en place d'un Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES). L'ambition des institutions publiques est également de structurer un appareil de formation continue performant, en fonction des besoins des entreprises locales, considérant que le territoire est un facteur d'élévation des compétences et du niveau de qualification de la main-d'œuvre locale : « *L'avenir ne peut être, à cet égard, que dans le rapprochement des deux grands systèmes d'apprentissage : l'école et les entreprises, qui sont déjà lieux de formation essentiels et qui le deviendront de plus en plus, car les dimensions d'acquisition et de mise en œuvre des compétences seront de plus en plus indissociablement imbriqués* » (Veltz, 1993b, p. 65). Les élus se fixent alors pour ambition de rapprocher le milieu universitaire local des acteurs économiques clermontois, ce qui a pu se traduire, comme on a l'a évoqué dans le chapitre précédent, par l'implication de Michelin dans plusieurs structures d'enseignement supérieur. Cette contribution de Michelin dans le milieu universitaire local est d'ailleurs une ambition

---

<sup>327</sup> Schéma Directeur de l'Agglomération Clermontoise, 1995, p. 108.

affirmée par le directeur des sites clermontois de l'entreprise, qui souhaite « *apporter sa vision de l'industrie au sein de l'université*<sup>328</sup> ».

La compétitivité du territoire passe également aujourd'hui par une stratégie de promotion économique, stratégie qui peut s'appuyer, selon l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand<sup>329</sup>, sur la présence de Michelin : « *Je pense que tout ce qui permettra de diffuser cette mémoire, cette tradition d'innovation au travers de Michelin, sera favorable pour aider ce territoire à se projeter dans le futur*<sup>330</sup> ». L'existence à Clermont-Ferrand d'une multinationale aussi célèbre entraîne par association une exposition médiatique de son territoire d'ancrage, les manifestations organisées par l'entreprise relayant l'image économique de la ville. L'action de Michelin en matière de promotion extérieure du développement économique clermontois est ainsi attendue de la part des collectivités : « *La politique d'information et de promotion des pôles clermontois passe également par un relais et une démultiplication de la part des entreprises leaders mondiaux présentes sur le territoire*<sup>331</sup> ». En 1998, Michelin organise à Clermont-Ferrand la première édition du Challenge Bibendum, course automobile qui relie la capitale auvergnate à Paris. Ce nouveau défi automobile, qui met en compétition une soixantaine de véhicules à émissions faiblement polluantes ou des énergies nouvelles, rassemble des constructeurs, des instituts de recherche publics et privés et tous ceux qui contribuent aux progrès de l'automobile dans le domaine de la protection de l'environnement. Selon le directeur de la communication du groupe, cette épreuve doit être « *un rassemblement original de l'industrie automobile mondiale autour des valeurs du nouveau siècle (environnement, mobilité, sécurité), mais aussi une vitrine technologique qui permette de partager avec le grand public l'étendue des recherches et la pertinence des solutions*<sup>332</sup> ». Pour le pneumaticien, l'organisation de cet événement doit signifier l'entrée de la mobilité durable dans les orientations stratégiques de la firme.

La présence du maire lors de l'inauguration de la seconde édition du Challenge Bibendum, dont le départ est lancé depuis la Place de Jaude, illustre les intérêts communs entre l'entreprise et la municipalité sur le plan économique, comme le précise le premier magistrat de la ville : « *Nous avons toujours été aux côtés de Michelin pour cette opération, d'autant plus que Clermont-Ferrand entend être une ville innovante en matière de transports. Nous*

---

<sup>328</sup> *La Montagne*, 06/05/2004.

<sup>329</sup> Par ailleurs président du SEPAC.

<sup>330</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 19 Mars 2007.

<sup>331</sup> Projet du Grand Clermont, « Etats généraux », Juillet 2002, p. 3.

<sup>332</sup> *La Montagne*, 15/06/2000.

*sommes partie prenante dans ces efforts technologiques, il faut regarder vers l'avenir*<sup>333</sup> ». En 1997, les collectivités locales organisent, avec l'appui de Michelin, la première Semaine des Arts, Techniques et Cultures de l'Automobile et de la Route (SATCAR), qui rassemble les professionnels du secteur automobile et le grand public. Lors de la sixième édition en 2009, la SATCAR, organisée depuis 2003 par la CCI avec le soutien du pôle de compétitivité Viaméca, a pris une plus grande ampleur et propose soixante conférences thématiques, deux conventions d'affaires et deux congrès. Le but de cet événement est donc de mettre en relation, tous les deux ans, les principaux constructeurs automobiles et les fournisseurs les plus novateurs. La SATCAR est alors l'occasion de présenter la filière automobile auvergnate par l'intermédiaire de l'exposition d'un véhicule en transparence, conçu à partir d'éléments fabriqués dans la région, dont la base est constituée de pneus Michelin. Enfin, la dernière initiative devant concourir à promouvoir Clermont-Ferrand comme ville innovante en matière de mobilité est l'organisation, au centre de congrès Polydôme, du premier Salon de la mobilité durable, qui entend afficher sur le plan médiatique le potentiel local en matière de recherche et d'innovation. La participation de Michelin à l'organisation d'évènements faisant la promotion de l'économie clermontoise indique une nouvelle fois le degré d'ancrage territorial de la firme, qui correspond « à une valorisation sociale localisée des ressources présentes sur le territoire » (Pecqueur, 2006b, p. 126) et à une exploitation collective de la fonction économique du « territoire Michelin ».

Au-delà des partenariats noués avec les collectivités locales, la régulation politique du « territoire Michelin » s'exerce également par l'intermédiaire des institutions collectives de participation des acteurs économiques aux politiques urbaines locales. Le rôle de Michelin au sein de l'acteur collectif agissant en faveur de la compétitivité économique se traduit en effet par sa présence dans les instances de représentations du patronat local. Si elles sont des organismes publics, le rôle des Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI) est de représenter la totalité des intérêts économiques locaux. Elles fonctionnent ainsi comme un outil de lobbying auprès des pouvoirs publics, comme l'expose l'un des permanents de la CCI de Clermont/Issoire: « *Nous, on est là pour fédérer. Une chambre se doit d'être apolitique, uniquement au service des intérêts économiques, donc c'est de faire porter le message des industriels aux pouvoirs publics*<sup>334</sup> ». Traditionnellement, on considère que les chambres consulaires locales ne sont pas très influentes ni très actives, même si « *certaines villes sont*

---

<sup>333</sup> Doc. cit.

<sup>334</sup> Entretien avec Bruno Despalins, responsable du service « développement industriel » de la CCI Clermont/Issoire, 16 Septembre 2009.

*parvenues à mettre au point des stratégies collectives qui intègrent pleinement des intérêts privés ainsi que leur dirigeants. Les CCI ou le patronat y sont parfois associés afin d'élaborer une stratégie pour la ville* » (Le Galès, 1997, p. 241).

Au-delà de cette fonction de représentation, les interventions concrètes d'appui et de conseil aux entreprises se concentrent en grande majorité sur les PME et les PMI. Une autre mission de la CCI touche à l'animation de plusieurs réseaux économiques ou clubs d'association, dans le but de faire se rencontrer les différents chefs d'entreprise et de favoriser l'existence d'une proximité relationnelle au sein du milieu économique local. La chambre est aussi investie dans l'offre de formation supérieure clermontoise, puisqu'elle gère l'Ecole Supérieure de Commerce (ESC) ainsi qu'un cycle de formation continue dans le domaine du commerce international. La CCI clermontoise paraît ainsi appartenir à la catégorie des chambres consulaires qui sont plutôt bien intégrées à une politique économique locale collective, dans le cadre d'un partenariat avec les différentes collectivités territoriales : *« En France, les CCI jouaient de leur double inscription dans les réseaux notabiliaires d'entrepreneurs locaux et d'agences liées à l'Etat pour des tâches d'administration et de statistiques. Après les réformes de décentralisation et le volontarisme affiché par les acteurs des gouvernements urbains, parfois régionaux, les CCI se sont divisées et opposées politiquement à l'interventionnisme des élus. Une moitié d'entre elles s'est réorganisée en mettant l'accent sur la formation, la gestion d'équipement, le développement de réseaux de services aux entreprises et la participation affichée, souvent difficile, aux stratégies urbaines, ou à la formation de coalitions sur des projets précis ; elles deviennent des acteurs du développement local. L'autre moitié gère ses services et ses équipements, conteste la gestion des élus et n'évite pas toujours le risque de l'isolement et de la marginalisation* » (Le Galès, 2003, p. 278). La chambre clermontoise ne s'est ainsi jamais opposée publiquement aux stratégies définies par les collectivités, même si elle se revendique comme un acteur relativement autonome du développement local, promouvant des intérêts spécifiquement liés au système productif de son périmètre d'intervention.

La présence de Michelin à la Chambre de Commerce et d'Industrie de Clermont/Issoire est logique, étant donné le poids de la Manufacture dans l'économie locale. De plus, la variété de ses activités à Clermont-Ferrand, représentées par des sociétés distinctes, lui permet d'être présente dans l'ensemble des trois collèges (industrie, services et commerce) qui composent la chambre. Cette présence est aujourd'hui assurée par René Zingraff, ancien cogérant de la firme et aujourd'hui vice-président de la CCI en charge de l'industrie. Pour celui-ci, le rôle de

l'entreprise est de fédérer le monde économique local par son engagement au sein de la chambre consulaire : « *Michelin souhaite que le monde économique de la région fasse preuve de cohésion et se présente comme un tout. Il serait dommageable qu'il y ait des fissures dans la représentation économique des entreprises grandes et petites*<sup>335</sup> ». On note également la présence de Gérard Duhesme, l'actuel directeur des sites clermontois de Michelin, dans les élus du collège Industrie, en tant que vice-président de la délégation Recherche et Innovation, et celle d'André Malet.

Etablie de longue date, la présence de Michelin à la CCI est de plus un moyen de peser sur les orientations de la politique économique régionale, par exemple à travers la gouvernance du pôle de compétitivité Viaméca dont le président, André Malet, est l'ancien directeur des sites clermontois de Michelin, et à laquelle la chambre consulaire est associée : « *Michelin a toujours été présent à la CCI, qui est l'instance de représentation du tissu industriel et commercial. C'est donc important d'être présent à la CCI. René Zingraff, qui est vice-président de la chambre, m'a demandé d'assurer la continuité. La présence de Michelin à la CCI relève de son rôle citoyen, de sa participation au développement local. Jusqu'à présent, les CCI vivaient de la taxe professionnelle, Michelin est donc un financeur très important de la CCI de Clermont-Ferrand et à ce titre elle peut orienter sa politique en cohérence avec la propre politique de l'entreprise*<sup>336</sup> ». La chambre est alors utilisée par la firme car elle est impliquée dans la gestion de ressources territoriales spécifiques, jugées essentielles pour la fonction économique actuelle du « territoire Michelin ». René Zingraff a ainsi été par le passé président de la commission Aéroport de la CCI, à l'époque où la chambre détenait la gestion de l'infrastructure aéroportuaire, et pour le responsable du service d'accueil des investisseurs à la CCI, « *Michelin était intéressé puisque la CCI était gestionnaire de l'aéroport jusqu'à il y a deux ou trois ans, et Michelin était intéressé par le développement de l'aéroport*<sup>337</sup> ». Michelin bénéficie ainsi de sa position à la CCI pour influencer les décisions des institutions publiques dans certains domaines de la politique économique, comme le montre le cas d'une infrastructure de premier plan, l'aéroport.

La Manufacture a toujours eu un rôle déterminant dans la croissance de l'aéroport de Clermont, notamment au niveau du taux de remplissage, et semble, pour un membre de l'Agence pour le Développement Industriel et Economique du Massif Central (ADIMAC), avoir œuvré en faveur de l'installation du hub de la compagnie Regional Airlines, qui a

---

<sup>335</sup> Doc. cit.

<sup>336</sup> Entretien avec André Malet, 18 janvier 2010.

<sup>337</sup> Doc. cit..

entraîné une importante progression de la fréquentation de l'aéroport et une multiplication des destinations européennes : « *La ville de Clermont-Ferrand ne peut pas raisonner le développement de son aéroport sans tenir compte des attentes de Michelin, c'est structurel. Si vous tenez compte qu'une ligne aérienne elle tient à 70 % par les transports d'affaires, que Michelin en prend 40 %, c'est évident. Donc, la logique du hub, elle tenait parce que Michelin avait besoin de liaisons un peu partout [...] Michelin a contribué à l'équipement du territoire, c'est pas lui qui a demandé directement, ce sont les responsables politiques qui ont décidé de le développer. Ils se sont appuyés sur Michelin*<sup>338</sup> ». En effet, l'existence de certaines destinations, comme Turin, où la firme détient des implantations productives, plaide pour l'éventualité d'une intervention de Michelin, qui pouvait ainsi relier son siège social à plusieurs capitales européennes sans devoir rejoindre Paris. Néanmoins, la firme est avant tout attachée à la qualité de la liaison vers Paris. Michelin fut donc dans un premier temps associé à la gestion de l'aéroport quand celle-ci relevait de la CCI, mais cette gestion a été vivement critiquée et la chambre consulaire devait de surcroît supporter les déficits de l'infrastructure, amplifiés après le rachat de la compagnie Regional Airlines par Air France.

Alors que l'un de ses gérants considère que la suppression du hub « *compliquerait incontestablement les choses pour l'entreprise, parce qu'il fait gagner du temps*<sup>339</sup> », et remettrait en cause l'équilibre actuel entre les impératifs d'ancrage territorial et de mobilité spatiale, Michelin tente alors de convaincre le grand transporteur aérien français de revenir sur sa décision, mais son influence ne suffit pas. Puis, la loi de 2005 relative aux libertés et aux responsabilités locales a modifié la gestion des aéroports, en décidant que ceux cumulant plus d'un million de passagers seraient gérés par l'Etat, tandis que les autres fonctionneraient sous l'autorité des collectivités territoriales. A Clermont-Ferrand, le groupement des collectivités a pris la forme d'un syndicat réunissant le Conseil Régional, Clermont Communauté et le Conseil Général, avec pour objectif que l'infrastructure contribue au développement territorial : « *Dans ce nouveau contexte, le renforcement des capacités de l'aéroport clermontois constitue une priorité pour la puissance publique, afin d'asseoir le rôle de moyenne métropole européenne*<sup>340</sup> ». La gestion de l'aéroport a été confiée au groupement Vinci/Kéolis, via une délégation de service public, et le vote d'une obligation de service public a permis de reprendre l'exploitation des lignes abandonnées par Air France, qui fonctionnent aujourd'hui uniquement grâce aux subventions publiques. Les inquiétudes de

---

<sup>338</sup> Entretien avec Bernard Lelong, 15 Septembre 2009.

<sup>339</sup> *La Montagne*, 15/02/2003.

<sup>340</sup> Schéma de Cohérence Territoriale, SEPAC, Septembre 2007.

Michelin à propos de l'aéroport ont donc en partie conduit les collectivités locales à en reprendre la gestion, influence que reconnaît l'adjoint à l'urbanisme de la municipalité de Clermont-Ferrand : « *Oui, c'est pour ça qu'on l'a repris d'ailleurs l'aéroport. C'est dû à la gestion de la CCI et au rachat de Regional par Air France*<sup>341</sup> ». L'exemple de l'aéroport illustre ainsi la constitution d'un acteur collectif où institutions publiques et firme deviennent, selon le responsable des sites clermontois de la Manufacture, des « *alliés objectifs dans la défense de l'aéroport*<sup>342</sup> », le maintien de certaines ressources territoriales spécifiques influant sur la nature de la régulation politique du « territoire Michelin ».

Les bénéfices des partenariats entre l'action publique et l'action privée, notamment quand cette dernière émane de Michelin, sont aujourd'hui largement reconnus par les collectivités qui appellent à les pérenniser : « *Les exemples de ce partenariat ont apporté la preuve de son efficacité et il convient de le développer en ouvrant largement les actions aux acteurs privés et notamment aux grandes entreprises qui ont mis en place des instruments de développement économique*<sup>343</sup> ». On pense ici naturellement à la SIDE Michelin, dont l'ancien directeur, André Malet, voit dans la tradition de coopération entre le public et le privé le ressort qui a permis à Clermont d'éviter une crise économique plus profonde : « *Clermont a passé des périodes difficiles mais sans finalement perdre trop d'emplois, avec une diversification du tissu économique. C'est en partie grâce à cette tradition d'information et de relation avec les partenaires publics et économiques. Ce travail de relation avec les collectivités correspond au volet citoyen de l'entreprise*<sup>344</sup> ». Ce « volet citoyen » renseigne sur les relations entre l'entreprise Michelin et son territoire d'ancrage : « *Les rapports entre firmes et territoires peuvent être appréhendés à partir de deux angles d'observation : celui des firmes, qui tendent à mettre en concurrence à un niveau global les territoires en fonction de leur capacité à porter la compétitivité qu'elles recherchent ; celui des territoires, dont les acteurs institutionnels tentent d'attirer et de maintenir les firmes par une politique de construction de ressources les plus performantes possible. Le concept d'« entreprise citoyenne », en vogue aujourd'hui, veut articuler ces deux champs d'appréhension* » (Perrat, 1997, p. 207).

A Clermont-Ferrand, les rapports entre la puissante multinationale et les institutions se lisent donc à travers la régulation politique du « territoire Michelin », qui s'exprime dans de nombreuses actions collectives et démontre une grande proximité relationnelle et

---

<sup>341</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

<sup>342</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

<sup>343</sup> Projet du Grand Clermont, « Etats généraux », Juillet 2002, p. 13.

<sup>344</sup> Entretien avec André Malet, 18 Janvier 2010.

organisationnelle, comme le relève le directeur actuel de la SIDE : « *Les collectivités locales clermontoises sont en contact continu avec Michelin, et pas uniquement à travers la SIDE. Elles sont demandeuses d'informations sur l'engagement économique de Michelin, il y a une circulation d'informations. La firme veut quant à elle prouver la continuité de son implication et de son intérêt pour la vie économique et sociale locale* ». Le responsable de la structure reconnaît ensuite cette situation d'endogénéisation réciproque qui appelle à une réponse collective et partenariale : « *Clermont a encore beaucoup besoin de Michelin, tout comme Michelin a besoin de Clermont*<sup>345</sup> ». On peut alors se demander quelle est la nature de ce besoin de Michelin, puisqu'il détermine l'ancrage territorial de l'entreprise et l'évolution de ses conditions, dont les raisons peuvent être variées : compensation de la déterritorialisation productive, rétribution symbolique générée par une participation aux politiques publiques, recherche d'une image d'entreprise citoyenne favorable à la réputation de la marque Michelin, mobilisation de ressources territoriales spécifiques pour répondre à de nouvelles exigences économiques.

La compétitivité économique s'impose donc comme une priorité dans l'agenda public clermontois, et donne lieu à une coopération entre les sphères publiques et privées, capable de générer une « épaisseur institutionnelle » (Amin, Thrift, 1995) considérée aujourd'hui comme une clé du succès économique local. La gouvernance est ainsi « *devenue progressivement un facteur de production, au même titre que la qualification de la main-d'œuvre locale, la qualité des infrastructures de communication, les coûts de la matière première* » (Jouve, 2007, p. 9). Appliquée à sa fonction économique, la régulation politique du « territoire Michelin » prend une forme collective et dessine un système de gouvernance où les initiatives publiques et privées s'associent en vue d'améliorer la compétitivité économique du territoire. Cependant, cette capacité à gouverner collectivement un territoire s'évalue également à travers la construction et le maintien du lien social, deuxième grande priorité de l'action publique clermontoise.

### 3.2.2) La recherche d'une plus grande cohésion sociale.

La politique du lien social passe aujourd'hui pour être un des thèmes les plus répandus dans l'action urbaine locale en France (Bourdin, 2000). Sa mise en œuvre, rendue nécessaire par les conséquences des mutations économiques sur le tissu social des villes, est considérée par les élus clermontois comme une priorité. Dans de nombreuses publications officielles, les

---

<sup>345</sup> Entretien avec Jean-Pierre Fontaine, 08 septembre 2009.

institutions politiques locales rappellent en effet qu'agir en faveur de l'intégration sociale constitue un objectif majeur pour le territoire, dans le cadre d'un projet politique global : « *Il est trop tôt pour connaître les contours du modèle économique et social, qui se construira demain en opposition aux excès du capitalisme [...] Avec le délitement d'un système qui a privilégié à outrance les individualismes, notre détermination à construire une société plus juste, plus économe et plus intelligente, redouble*<sup>346</sup> ». Le retard clermontois en terme de croissance métropolitaine est alors vu comme un atout pour se positionner en tant que métropole à taille humaine, qui garantit de manière plus efficace que les grandes métropoles ségréguées les droits fondamentaux d'accès au logement, aux services, à l'emploi, à l'éducation, à la santé ou à la mobilité : « *le Grand Clermont fait le pari de la cohésion sociale et de la solidarité territoriale comme principes fondateurs et place l'homme au cœur de son projet*<sup>347</sup> ». Nous avons déjà présenté, à la fin du premier chapitre de cette partie, les caractéristiques majeures de ce problème public, nous allons donc dorénavant nous attacher à décrire la réponse des collectivités, qui s'articule à la Politique de la ville définie par l'Etat, puis nous aborderons les liens entre cet objectif de l'action publique locale et le devenir de l'organisation sociale du « territoire Michelin ». De quelle manière Michelin, qui a longtemps assuré le logement d'une partie de la classe populaire locale via ses cités ouvrières, participe-t-il à la résolution de cette problématique urbaine ?

Dès 1995, le Schéma Directeur relève que les mutations économiques à l'œuvre dans la ville s'accompagnent de fortes tensions sociales qui impliquent d'aborder les problématiques de dévalorisation économique et sociale des quartiers et de dualisation socio-spatiale à l'échelle de l'agglomération. Afin de lutter contre une tendance à la ségrégation sociale observée au sein de la ville, les élus prônent une politique de diversification des formes urbaines, seul moyen pour assurer une plus grande diversité sociologique des résidents dans des quartiers caractérisés par des types d'habitat et de peuplement extrêmement homogènes. En effet, si le parc social local a fortement évolué avec une hausse de plus de 14 % depuis 1990, sa distribution spatiale demeure marquée par une concentration des logements sociaux sur les communes de Clermont-Ferrand et de l'Est de l'agglomération, laissant apparaître une fracture socio-spatiale Est/Ouest : « *Il s'agit donc de prévenir le passage d'un espace social spécialisé mais cohérent à une fragmentation sociale juxtaposant des secteurs de prospérité*

---

<sup>346</sup> Schéma de Cohérence Territoriale, Projet d'Aménagement et de Développement Durable, SEPAC, Janvier 2008, p. 2.

<sup>347</sup> Doc. cit., p. 3.

*relative aux nouvelles poches de pauvreté*<sup>348</sup> ». Pour les élus clermontois, ce problème public de différenciation sociale de l'espace urbain se pose alors essentiellement dans les quartiers de logement collectif issus de l'urbanisation des Trente Glorieuses, largement déterminée par les services de l'Etat : « *L'intégration des grands quartiers d'habitat social du Nord de Clermont-Ferrand passe par une diversification des fonctions et une amélioration des équilibres sociologiques, mais aussi par un renforcement de leur rôle dans l'agglomération*<sup>349</sup> ».

La stratégie publique de maintien d'une cohésion sociale à l'échelle de l'agglomération est alors directement liée à la mise en œuvre d'une politique locale de l'habitat, considérée comme un facteur majeur d'intégration et un outil de régulation des déséquilibres socio-spatiaux par la promotion d'une mixité sociale et générationnelle des espaces résidentiels, pour « *faire en sorte que le logement social ne soit pas simplement implanté dans un, deux ou trois secteurs de la ville mais sur l'ensemble de la ville. Cela nous paraît fondamental pour assurer ce qu'on appelle une forme de cohésion sociale et faire en sorte que tous les clermontois, en tout cas les plus démunis, puissent avoir une vie sociale normale*<sup>350</sup> ». On observe en effet aujourd'hui, dans les discours comme dans les politiques publiques urbaines, une focalisation sur la mixité sociale, alors que la puissance publique détient un rôle central dans l'apparition et la régulation des inégalités socio-spatiales, de par l'importance de l'appropriation publique dans les quartiers d'habitat social : « *The weight of the central and local state is all the more decisive in lower-class neighborhoods, insofar as workers and the poor are most dependent on public provision to access social rented housing* » (Wacquant, 2008, p. 202). La mixité sociale, terme apparu dans la directive Guichard de 1972 puis consacré par la loi d'orientation sur la ville de 1991, est un objectif inscrit parmi les priorités de l'agenda politique municipal depuis l'accession de R. Quilliot à la tête de la mairie en 1977. Ce dernier, qui fut également ministre de l'urbanisme et du logement ainsi que président de l'Union Nationale des fédérations HLM, a fortement développé le logement social dans la ville, et l'héritage de R. Quilliot a été constamment repris par les équipes municipales qui lui ont succédées. Ainsi, pour le premier adjoint au maire de Clermont-Ferrand, la mixité sociale et fonctionnelle demeure encore le « *cheval de bataille municipal*<sup>351</sup> ».

---

<sup>348</sup> Schéma de Cohérence Territoriale, SEPAC, Septembre 2007, p. 17.

<sup>349</sup> Schéma Directeur de l'Agglomération Clermontoise, 1995, p. 25.

<sup>350</sup> DCM du 14 Décembre 2006.

<sup>351</sup> Entretien avec Alain Martinet, 20 Novembre 2009.

Plusieurs opérations manifestent cette volonté de favoriser la mixité dans la ville. La réalisation de logements en accession sociale, y compris dans les cœurs urbains, doit tout d'abord permettre à des ménages disposant de revenus intermédiaires ou modestes de choisir la ville. Aujourd'hui, le projet plurifonctionnel (commerces, hôtel, bureaux, logements) du Carré Jaude 2, situé dans l'hypercentre clermontois, intègre un programme de cinquante logements sociaux, sur les 250 que devrait totaliser l'opération<sup>352</sup>. La réalisation de 400 logements par l'OPAC du Puy-de-Dôme dans le secteur d'Estaing, en plein renouvellement urbain, démontre une nouvelle fois la volonté d'inscrire l'objectif de mixité sociale au cœur des opérations urbaines les plus récentes. Pour le maire de Clermont-Ferrand, cette politique volontariste est justifiée par l'existence d'une fracture socio-spatiale entre l'Est et l'Ouest de la commune : « *Nous agissons pourtant vigoureusement en vue d'encourager la mixité sociale. Pour toute nouvelle construction, un seuil de 30 % de logements sociaux est fixé. Et nous n'oublions pas les quartiers bourgeois : cinquante des 250 logements du Carré Jaude 2, en plein centre-ville, seront à caractère social. Inversement, dans un quartier populaire comme Croix-de-Neyrat, nous multiplions les logements en accession à la propriété*<sup>353</sup> ». La politique municipale de mixité sociale se déploie donc à la fois dans les quartiers centraux et péri-centraux, à travers des programmes immobiliers contenant un taux relativement élevé de logements sociaux, et dans les secteurs plus périphériques, dans lesquels sont engagées de lourdes opérations de renouvellement urbain (Edouard, Mainet, 2009).

Si les institutions locales se sont particulièrement engagées dans la mixité sociale, c'est également pour corriger les effets de la politique nationale du logement menée par l'Etat dans les années 1960 et 1970, qui a entraîné une concentration des classes populaires dans des quartiers de grands ensembles, situés en majorité au Nord de la commune de Clermont-Ferrand. L'Etat, devenu promoteur de la mixité sociale, injonction introduite en 2000 par la loi Solidarité et Renouvellement Urbain (SRU), demeure toujours un acteur central dans la politique publique de l'habitat, à travers les déclinaisons successives de la Politique de la ville et une contractualisation des projets et des actions avec les collectivités locales. A Clermont-Ferrand, une convention d'Opération de Rénovation Urbaine (ORU) est signée en 2001 entre l'Etat, la municipalité et la communauté d'agglomération, avec pour ambition de gommer les représentations négatives des quartiers Nord de la ville.

---

<sup>352</sup> Ce qui ne fait certes qu'une proportion de 20 % du total des logements, mais ce niveau apparaît tout de même élevé pour une opération urbaine censée accroître l'attractivité résidentielle clermontoise, et donc tournée vers des produits immobiliers de gamme supérieure.

<sup>353</sup> *L'Express*, n°2801, 07/03/2005.

La contractualisation des politiques publiques de l'habitat a ensuite donné lieu à la signature, en 2005, d'une convention rassemblant l'Agence Nationale du Renouvellement Urbain (ANRU) les collectivités locales, les bailleurs et la Caisse des Dépôts et Consignations, a été signée en 2005 afin d'engager un programme important de renouvellement urbain qui concerne sept secteurs de l'agglomération clermontoise : les quartiers Nord de Clermont-Ferrand (Croix-de-Neyrat, Champratel, Les Vergnes, La Gauthière, La Plaine), Saint-Jacques et Fontaine du Bac au Sud de Clermont, Herbet à l'Est de la ville, Le Breuil à Aulnat, les quartiers Sud de Cournon et le quartier Le Patural-Les Pègues à Gerzat.

Le contrat ANRU, qui porte sur la période 2006-2011, prévoyait la démolition de plus de 600 logements, la construction de 950 nouveaux logements et la réhabilitation de 3 000 autres, auxquels doivent s'ajouter la construction d'équipements et d'espaces publics. Les opérations de rénovation, débutées en 2008, cherchent à instituer une mixité des logements (locatif social, locatif privé, accession à la propriété) et des usages (logement, activités, services), comme l'indique le directeur du service urbanisme de la Ville de Clermont-Ferrand : « *Dans les dossiers de Zone Urbaine Sensible, on autorise plus de logements sociaux, donc voilà, c'est clair. Et quand on démolit 90 logements, on impose un tiers de reconstruction sur site, un tiers dans la ville hors ZUS, un tiers dans l'agglomération hors ZUS aussi. Donc voilà la position, il faut retrouver des équilibres, on n'est pas parfait partout parce que malheureusement on arrive pas totalement à contrôler la politique de l'habitat, et la politique du peuplement. Donc on a un peu une ghettoïsation sur certains secteurs*<sup>354</sup> ». Aujourd'hui, hormis à travers l'ANRU, l'Etat intervient beaucoup moins directement dans la politique clermontoise du logement, alors que l'essentiel des opérations publiques en matière de logement social qu'il a soutenu a été localisé au Nord de Clermont-Ferrand (Semmoud, 2008). La politique publique clermontoise de l'habitat (fig. 107) est en effet dorénavant largement mise en œuvre par les collectivités locales, et réfléchi à l'échelle de l'agglomération, où l'on compte 21 % de logement social. Si l'échelle opérationnelle a récemment été étendue au périmètre du Grand Clermont, la thématique de l'habitat social se pose tout de même avec force sur la commune de Clermont-Ferrand, qui concentre, avec 27 % de logements sociaux sur la commune, 66 % des logements sociaux du Grand Clermont, et plus particulièrement sur cinq quartiers précis. Après avoir été déclarée d'intérêt communautaire en 2002, la compétence en matière d'habitat est désormais assurée par la communauté d'agglomération, qui a planifié la construction de 15 000 logements publics et privés en six ans, dont un tiers de

---

<sup>354</sup> Entretien avec Daniel Chevalier, 15 Septembre 2009.

logements sociaux, effort qui devrait permettre un développement de l'offre de logements haut de gamme dans l'hypercentre clermontois, une meilleure répartition spatiale du parc locatif social une lutte contre les phénomènes d'exclusion sociale et de paupérisation, et surtout des mesures en faveur de l'accueil et du maintien de jeunes ménages, qui constitue un enjeu majeur au regard de la volonté d'attirer de nouvelles populations.

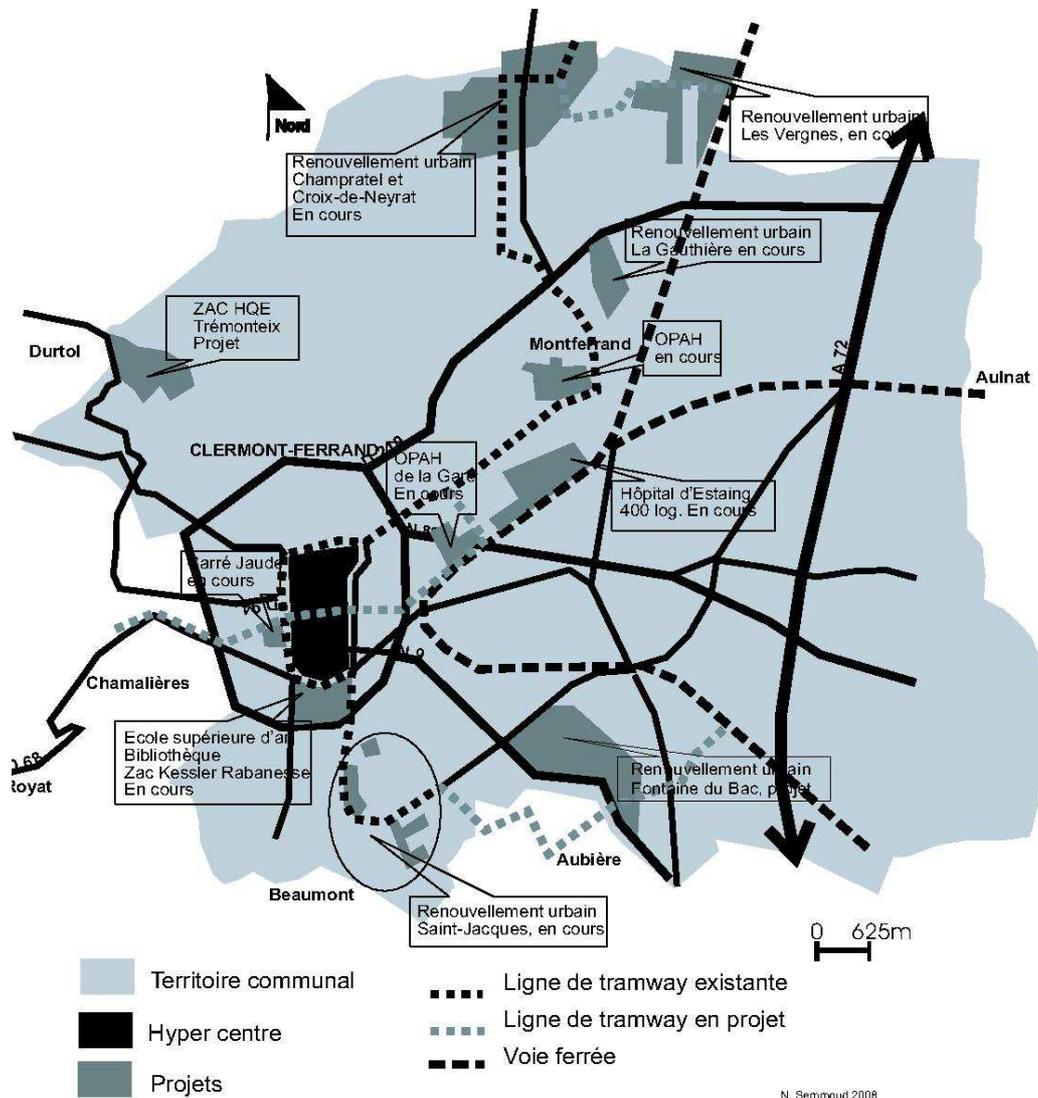


Fig. 107 : Les opérations d'habitat à Clermont-Ferrand (Source : Semmoud, 2008).

La Manufacture Michelin, on l'a noté à plusieurs reprises, a marqué l'histoire du logement populaire à Clermont-Ferrand. Après avoir concouru directement à la politique locale de l'habitat via ses nombreuses cités ouvrières, la firme s'est progressivement désengagée de ce secteur pour redéfinir l'organisation sociale du « territoire Michelin » afin de la faire concorder aux attentes exprimées par ses cadres. Les collectivités locales étant avant tout axées sur les logements sociaux, la firme n'a donc a priori que peu d'intérêt à s'associer aux

autorités publiques pour définir des actions communes dans ce domaine. Avec la transformation de la structure professionnelle de sa main-d'œuvre, la Manufacture a profondément modifié les conditions de son intervention dans le domaine du logement, tout en considérant que ce dernier doit continuer à répondre aux objectifs productifs de la firme. Cependant, l'entreprise a continué jusqu'à une date très récente d'agir de façon indirecte dans le domaine du logement social, par l'intermédiaire de l'intégration de ses anciennes cités dans le parc locatif social clermontois et dans le cadre d'une régulation politique du « territoire Michelin » appliquée à son organisation sociale traditionnelle.

Michelin commence à envisager la cession de ses cités patronales, qui représentent plus de 6 000 logements, à partir de la fin des années 1980. L'entreprise choisit alors de vendre les logements en priorité à leurs occupants, en commençant par l'immense cité de La Plaine, qui est desservie par des voies privées appartenant à Michelin. A partir de 1987 et jusqu'en 1995, un accord intervient entre la municipalité et la firme pour incorporer les voies Michelin au domaine public, dans le cadre de conventions annuelles<sup>355</sup>. La situation complexe de ces quartiers, où s'entremêlent réseaux publics et privés d'eau et d'assainissement, entraîne ainsi la collaboration des services techniques municipaux et de ceux de la SHPM. Le mouvement d'accession à la propriété dans les cités Michelin ouvre donc une réactualisation des rapports entre l'entreprise et la mairie. Le partenariat entre la Ville et Michelin entraîne en effet une recomposition des espaces urbains du « monde Michelin », avec notamment une redéfinition du contrôle de la voirie.

Toutefois, assez rapidement, le système de la vente aux occupants apparaît complexe, peu rentable et surtout bien trop long, et le service logement de la firme est mandaté par la direction de Michelin pour s'adresser à l'Office municipal du logement social<sup>356</sup>, alors appelé HLM 63 et qui a depuis été rebaptisé Logidôme, afin de vendre des cités dans leur totalité. L'ancien président d'HLM 63, aujourd'hui directeur de l'AGESSEM, est chargé par R. Quilliot de réfléchir avec le service logement de Michelin à la conclusion de ces opérations : « *Et Quilliot qui à l'époque rencontrait souvent la Manufacture, en tout cas François Michelin, m'a dit un jour qu'ils étaient intéressés et qu'il fallait regarder*<sup>357</sup> ». Débute alors un

---

<sup>355</sup> Ces dernières fixent le montant des participations financières respectives pour la rénovation des cités : la Ville apporte, selon les années, une part allant de 20 à 30 % des frais correspondant à l'élargissement des rues, la rénovation des égouts et les adductions de gaz, l'emprise des voies étant quant à elle cédée gratuitement par la Manufacture.

<sup>356</sup> Dont l'ancêtre est l'Office Municipal des HBM.

<sup>357</sup> Entretien avec Patrick Beau, 08 Octobre 2009.

partenariat entre l'entreprise, la municipalité et les bailleurs sociaux qui va s'étaler sur plus d'une décennie et instituer un relais public de l'organisation sociale du « territoire Michelin ». La raison invoquée pour expliquer le choix effectué par la firme est d'ordre social. En effet, Michelin a demandé aux bailleurs, par la signature de conventions, de s'engager à respecter un certain niveau pour le taux d'effort des locataires, soit le poids du loyer et des charges locatives dans le total du revenu, comme le confirme l'ancien directeur d'HLM 63 : « *Ils étaient très timorés parce qu'ils avaient la trouille des réactions de leur personnel, puisque ça avait fait partie de leur politique sociale et que les gens, ce qui est d'une certaine manière un peu arrivé, se sentaient abandonnés et vendus avec le patrimoine. Donc ils voulaient avant tout des garanties sociales et surtout des garanties que l'on protégerait les habitants [...] Moi mon premier travail ça a été de les rassurer sur le maintien des populations en place et sur le traitement social*<sup>358</sup> ». Après un galop d'essai sur une petite cité, HLM 63 rachète la cité de La Pradelle, puis celles La Rodade, de La Raye-Dieu et de Lachaux. Pour parvenir à maintenir le niveau des loyers fixés par le pneumaticien, l'Office municipal s'en tient presque à de strictes acquisitions et n'investit que très peu dans des travaux de réhabilitation.

Pendant plusieurs années, chaque cession donne lieu à une convention, puis ce volet spécifique des négociations s'estompe au fil du temps, le passage dans le système public de logement social ne donnant pas lieu à des contestations dans l'entreprise. Ainsi, à la contrainte sociale s'est substituée une plus grande attention de la firme à la valeur de son patrimoine, dans un contexte naissant de pression foncière<sup>359</sup> qui a amené Michelin à faire monter les prix de vente. Au-delà de l'aspect social retenu par la firme dans son choix de s'adresser aux bailleurs, un cadre de la Manufacture avance une raison plus prosaïque, liée à l'état du marché immobilier dans ce secteur de la ville : « *Il ne faut pas se leurrer non plus, les cités Michelin, ça n'aurait jamais pu être vendu à des investisseurs pour faire du logement très haut de gamme. Même en rasant, c'était dans des quartiers qui étaient sympas, mais pas d'un grand standing [...] donc ça n'aurait pas intéressé un investisseur privé qui aurait cherché à faire de la gestion locative au prix du marché. Le marché sur cette zone permettait de faire des loyers raisonnables. Le fait de passer des accords avec les bailleurs sociaux a permis de rester dans cette continuité*<sup>360</sup> ». On peut alors avancer l'hypothèse que, si la cession des cités avait eu lieu quelques années plus tard, lors de la phase de progression rapide de la valeur

---

<sup>358</sup> Doc. cit.

<sup>359</sup> Entre 2000 et 2003, les prix immobiliers clermontois connaissent une hausse de 35 % (*Le Nouvel Observateur*, n° 2063, 20/05/2004).

<sup>360</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, 30 Novembre 2009.

foncière et immobilière à Clermont-Ferrand, la politique municipale du logement social aurait été significativement contrainte et détournée de la trajectoire qui l'a menée à son état actuel, comme le pense l'ancien directeur d'HLM 63 : « *Ca s'est fait avec du logement social et ce n'est pas parti à la promotion privée. Si ça s'était fait dix ans après, à mon avis Michelin pouvait tirer trois ou quatre fois plus. Ils ont vendu un peu à des promoteurs, mais pas beaucoup*<sup>361</sup> ». Toutefois, cette supposition doit être nuancée par le fait que c'est l'ensemble des initiatives publiques en matière d'aménagement urbain qui ont entraîné la hausse de la valeur immobilière d'un secteur situé essentiellement de part et d'autre de l'avenue de la République, au cœur de l'« espace Michelin ».

Pour les bailleurs du logement social clermontois, la vente des cités de la firme a constitué une excellente affaire sur le plan financier, malgré les coûts élevés de réhabilitation d'un patrimoine souvent assez dégradé. L'entreprise cherchait alors à se débarrasser au plus vite d'un patrimoine jugé trop coûteux pour un industriel qui avait fait le deuil de son système traditionnel d'encadrement social de la main-d'oeuvre, comme le relève une employée de l'Office municipal : « *Les achats étaient de bonnes opérations financières. Je ne veux pas dire que Michelin les a bradées, mais pas loin, car ils voulaient s'en séparer*<sup>362</sup> ». Le directeur d'HLM 63 propose alors au maire de Clermont-Ferrand de racheter la globalité du patrimoine résidentiel de la firme afin d'établir des réserves foncières, mais cette solution n'est finalement pas retenue par le premier magistrat de la ville. Malgré tout, l'opportunité pour les bailleurs de se développer en augmentant rapidement leur patrimoine<sup>363</sup> a pu ensuite les aider à conforter leurs positions sur le marché du logement social, au sein duquel les anciennes cités Michelin sont aujourd'hui considérées comme un produit attractif (fig. 108) : « *Aujourd'hui on n'a pas de mal à les louer parce que ce sont des logements de qualité. Les cités Michelin en tant que logements HLM, au prix où on les loue, c'est le produit top pour les gens*<sup>364</sup> ».

---

<sup>361</sup> Entretien avec Patrick Beau, 08 Octobre 2009.

<sup>362</sup> Entretien avec Catherine Bonneval, 09 Octobre 2009.

<sup>363</sup> En 2009, les anciennes cités Michelin représentent près de 10 % du patrimoine de Logidôme. Le siège même du bailleur est d'ailleurs installé dans un ancien bâtiment de l'entreprise, un foyer qui était destiné à l'accueil de travailleurs célibataires.

<sup>364</sup> Entretien avec Catherine Bonneval, doc. cit.



Fig. 108 : Des cités Michelin intégrées au parc locatif social clermontois (Source : Zanetti, 2012).

Après l'initiative de Logidôme, les autres bailleurs sociaux présents à Clermont-Ferrand<sup>365</sup> ont également entrepris le rachat de certaines cités, ou des parties comme à La Plaine, où tous les occupants n'étaient pas devenus propriétaires de leur logement. Mais ces autres bailleurs ont surtout privilégié les opérations de démolition-reconstruction, alors que Michelin n'exigeait progressivement plus d'obligation sociale de maintien de ses salariés ou retraités. L'un d'eux, Auvergne Habitat, a détruit de nombreuses cités pour rebâtir le front de l'avenue de la République (fig. 109), qui a également donné lieu à la mise en place du ZAC et répondait à un enjeu de densification urbaine. L'action des bailleurs ne s'est donc pas réduite à la réhabilitation des cités patronales, car les emprises foncières dégagées avec l'achat des anciennes parcelles de l'entreprise ont permis de construire des logements neufs en collectif.

---

<sup>365</sup> Il y en a eu quatre en tout : Auvergne Habitat, l'OPAC du Puy-de-Dôme (devenu l'OPHIS), la SCIC Auvergne, et Logidôme.



Fig. 109 : L'avenue de la République, après sa restructuration (Source : Zanetti, 2012).

Aujourd'hui, les différents bailleurs disposent encore de plusieurs réserves foncières au sein des parcelles acquises à la firme, ce qui permet d'envisager des opérations de densification du tissu de logement social clermontois. Le passage des cités Michelin dans le parc immobilier des bailleurs de logement social, qu'elles soient réhabilitées ou aient disparues au profit de logements neufs, a donc eu de nombreuses conséquences, à la fois sur l'activité même des bailleurs, sur la localisation du logement social à Clermont et partant, sur la politique municipale de mixité sociale. Les cités restent ainsi très présentes dans le parc immobilier clermontois actuel, et par le relais public opéré par la municipalité, qui a prolongé l'organisation sociale du « territoire Michelin » en maintenant des catégories populaires dans l'ancien « espace Michelin », devenu aujourd'hui un secteur privilégié du renforcement du statut métropolitain de Clermont-Ferrand.

La politique du logement social, et au-delà celle de la cohésion sociale, constitue donc un point de rencontre entre la municipalité et le pneumaticien depuis les années 1930, et un des

fondements de la régulation politique du « territoire Michelin ». La vente des cités aux offices HLM a alors pu prolonger cette coopération privilégiée, en lui donnant une ampleur bien plus conséquente, ce qu'indique le premier adjoint de Clermont-Ferrand : *« Je pense qu'effectivement ils ont fait le choix de leurs salariés, ils auraient pu le filer à des promoteurs et réaliser une belle plus-value. Oui, et puis le fait de le céder à l'Office de la Ville, ça aurait pu être l'Office du Département, ça a été l'Office de la Ville, donc c'est effectivement à la fois un attachement social aux salariés, et puis encore une fois ce gagnant-gagnant avec la municipalité<sup>366</sup> »*. La cession des cités Michelin aux bailleurs s'est achevée, au regard du siècle d'histoire du logement social clermontois, très récemment, au milieu des années 2000. De plus, des terrains vierges appartenant à la firme ont également été rachetés afin d'y développer de l'habitat social. En 2004, le bailleur Auvergne Habitat acquiert ainsi des parcelles de Michelin pour y réaliser un immeuble de dix logements sociaux.

Pour l'ancienne adjointe à la Politique de la ville, les cités ont créé l'opportunité pour les pouvoirs publics de reprendre en main le développement urbain le long de l'avenue de la République, qui relie les centres anciens de Clermont et de Montferrand et constitue le cœur du « monde Michelin » : *« C'était une bonne nouvelle pour la Ville dans la mesure où la moitié du foncier appartenait à Michelin et où la ville était figée [...] Sur République, l'Office et Logidôme ont refait tout un quartier, c'est magnifique, mais parce que justement cet espace a été libéré<sup>367</sup> »*. L'adjoint à l'urbanisme, qui préside depuis plusieurs années Logidôme, minimise légèrement le poids des cités Michelin dans la politique de logement social clermontoise, tout en admettant une certaine dépendance foncière vis-à-vis de la Manufacture pour mettre en œuvre cette politique : *« Logidôme a effectivement racheté beaucoup de patrimoine Michelin, malheureusement pas assez, parce qu'à un moment on aurait pu tout racheter, mais de là à dire que c'est ça qui a permis de développer le logement social à Clermont-Ferrand, ça je ne sais pas. Je crois qu'il y a une politique qui est menée depuis cinquante ans et qui n'a jamais changée, et c'est ça qui fait le succès de cette politique. Toutes les équipes qui se sont succédées depuis la Libération ont fait en sorte de construire du logement social dans la Ville. Il y a eu un moment faible à la fin des années 1990, parce qu'on n'avait pas constitué de réserves foncières et une fois qu'on avait épuisé les réserves Michelin justement, on s'est retrouvés le bec dans l'eau<sup>368</sup> »*. L'entreprise a donc continué de participer indirectement au maintien d'une population plutôt défavorisée dans « l'entre-deux

---

<sup>366</sup> Entretien avec Alain Martinet, 20 Novembre 2009.

<sup>367</sup> Entretien avec Odile Saugues, 05 Novembre 2009.

<sup>368</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

villes », qui constituait le cœur du « monde Michelin », en choisissant de s'adresser à la municipalité plutôt qu'à la promotion privée pour la vente de ses cités.

On peut alors avancer que la municipalité, à travers l'initiative de son office de logement social, a pris la succession du service logement de Michelin en assurant en quelque sorte la stabilité de l'organisation traditionnelle du « territoire Michelin », à la différence notable que celle-ci n'est désormais plus liée à une volonté de contrôle de la classe ouvrière. Elle a ainsi repris le contrôle sur un des trois principaux secteurs du logement social à Clermont-Ferrand, « l'entre-deux villes » des anciennes cités Michelin, qui s'ajoutent aux quartiers Nord de la ville (grands ensembles programmés par l'Etat), et à ses quartiers Sud (le plateau de Saint-Jacques, où se trouvent les HBM de l'entre-deux guerres, et où Logidôme détient 50 % de ses 7 000 logements). La municipalité a donc repris la main à la fois sur une fonction urbaine, le logement, et sur un espace, « l'entre-deux villes », opportunité qu'elle a largement mis au service de sa politique de cohésion et de mixité sociale.

Sur le plan de la compétitivité économique, l'ancrage territorial de Michelin, qui se lit dans les relations institutionnalisées, et pas uniquement éphémères, qu'elle entretient avec la sphère publique, donne des indications sur le système de gouvernance mis en place localement en faveur du développement, où « *le collectif d'acteurs qui gouverne la ville devient un acteur économique relativement autonome* » (Pecqueur, 2006b, p. 8). Aujourd'hui, le jeu des acteurs locaux à Clermont-Ferrand, inscrit dans une histoire relationnelle longue et riche, s'effectue dans le cadre d'une proximité organisée qui renvoie à la capacité des acteurs à construire leur propre territoire (Pecqueur, 2006a). Au sein de celui-ci, une personne cumulant plusieurs fonctions locales d'interface comme André Malet (ancien directeur des sites clermontois de Michelin, président de l'ADIMAC, du pôle de compétitivité Viaméca, vice-président d'une commission de la CCI) détient un rôle particulier, qui l'apparente à un « agent de territorialisation » (Baitani, 2004) veillant à la cohésion et à l'évolution d'un réseau d'acteurs impliqués dans le développement économique local. Aujourd'hui, la régulation politique du « territoire Michelin » se traduit dans de nombreuses initiatives publiques-privées qui indiquent une dynamique collective de renforcement de l'ancrage territorial des activités de la firme à Clermont-Ferrand.

Le volontarisme politique des collectivités locales en matière de mixité sociale, d'opposition à la formation de « ghettos urbains » ou de contrôle de la distribution spatiale des catégories de populations défavorisées, indique que « *le pôle de la régulation publique n'a pas disparu dans les villes moyennes européennes* » (Le Galès, 2003, p. 311). La gouvernance locale

clermontoise, forte de ses liens privilégiés avec une entreprise Michelin et de l'organisation sociale du « territoire Michelin » qu'elle a su intégrer à la politique publique du logement social, se constitue en remède contre l'avènement d'une « ville éclatée », en raison « *de divers processus de fragmentation économique, sociale et spatiale concernant l'emploi, la résidence ou l'accès aux ressources urbaines* » (Evette, 2005, p. 15).

La double contrainte de la politique urbaine clermontoise, formée un impératif de développement économique et une volonté de cohésion sociale, ne semblent ainsi pas rentrer en contradiction, alors que « *traduire ces contraintes en réponses politiques efficaces est difficilement réalisable dans le cadre étroit du gouvernement local* », et « *que ces deux évolutions sont de puissants facteurs qui poussent les villes à entrer dans la gouvernance urbaine* » (Le Galès, 1995, p. 75). A Clermont-Ferrand, ces deux objectifs sont bien poursuivis dans un cadre de gouvernance qui réunit les différents acteurs publics et essentiellement un acteur privé, la multinationale Michelin, la conciliation de ces enjeux des politiques publiques locales appelant des réponses formulées collectivement. Cette capacité à se constituer en acteur collectif dans un cadre de gouvernance urbaine ne semble pas non plus soumis à une asymétrie entre les deux grandes priorités de l'action publique locale. En effet, la cohésion sociale ne paraît pas être au service d'un objectif de compétitivité territoriale qui la surplomberait (Jouve, 2007). Les deux politiques semblent en fait être fondamentalement liées, car un taux de chômage élevé ne joue pas en faveur de l'intégration et de la cohésion sociale, tandis qu'un tissu social qui se délite peut amoindrir la compétitivité au regard des risques (émeutes, violences urbaines, incivilités) qu'il peut représenter, surtout pour une entreprise comme Michelin qui a toujours considéré la « paix sociale » comme un facteur de productivité. Pour la puissante firme clermontoise, préserver la cohésion sociale locale peut alors être vu comme une condition de la compétitivité économique, et donc de son engagement auprès des collectivités publiques. Néanmoins, la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » autour d'un impératif d'innovation conduit l'entreprise à renouveler son organisation sociale selon les exigences des cadres, éléments essentiels du capitalisme cognitif, engageant ainsi à Clermont-Ferrand la mise en œuvre collective de politiques urbaines entrepreneuriales.

### **3.3) Les multiples registres de l'attractivité territoriale : l'avènement d'une politique urbaine entrepreneuriale ?**

Les villes sont aujourd'hui engagées dans une course à la réussite métropolitaine, dans le cadre d'une vive concurrence entre les territoires pour attirer des investissements publics ou privés, mais aussi des groupes sociaux favorisés. On observe ainsi un « *consensus autour de l'idée que le territoire est un objet stratégique qui doit investir dans une politique d'image, de différenciation/spécialisation, et valoriser ses qualités* » (Ingallina, 2007, p. 11), pour s'imposer au sein d'un véritable « marché des lieux » (Bourdin, 2000). Les villes sont donc entrées dans l'économie de marché pour devenir des acteurs soumis à la compétition (Fol, Sabot, 2003), cependant « *les territoires ne sont pas sur le marché en situation de concurrence absolue. A l'inverse des entreprises, l'univers concurrentiel des territoires est limité et leurs marges de manœuvre sont contraintes* » (Béhar, 2007, p. 54). Cette situation de concurrence exacerbée a conduit les villes à concevoir des politiques urbaines entrepreneuriales, en remplacement de politiques managériales qui visaient à reproduire la force de travail locale par l'intermédiaire d'investissements publics dans une série de services collectifs comme le logement, l'aide sociale ou le transport : « *Pour réagir et obtenir des ressources financières, de plus en plus de villes ont été amenées à développer des politiques « entrepreneuriales » pour attirer couches sociales supérieures et entreprises* » (Le Galès, 1991, p. 504). Le modèle du gouvernement urbain entrepreneur a alors été adopté pour légitimer de nombreuses politiques urbaines se plaçant sur le registre de la compétitivité, au sein desquelles les maires urbains sont progressivement devenus « *omniprésents dans la mise en scène de la réanimation de la cité* » (Marie, 1989, p. 129).

La montée en puissance de l'impératif concurrentiel a également entraîné la diffusion d'opérations urbaines exemplaires, de critères universels de réussite urbaine dans le cadre d'une logique d'internationalisation des villes qui peuvent se retrouver « *devant une vraie concurrence interurbaine internationale où est prônée une circulation de « modèles urbains gagnants », indépendante de toute considération sur la singularité des contextes urbains et des interactions entre acteurs locaux* » (Navez-Bouchanine, Valadares, 2007, p. 10). Les villes adoptent ainsi, à partir de l'exemplarité de certains projets urbains menés ailleurs, des « bonnes pratiques » qui conduisent à une normalisation et à une standardisation des espaces engagés dans la même compétition, alors qu'« *un espace de consommation doit toujours*

*garder un ancrage territorial, respecter les contextes social et économique dans lesquels il s'insère ainsi que l'histoire de la ville* » (Ingallina, 2007, p. 14). Il s'agit alors d'« examiner les transferts des modèles urbains pour en relever les emprunts et les dépassements » (Arab, 2007, p. 34), de repérer, au sein des « bonnes pratiques » urbaines en circulation qui forment un monde de normes approuvées, les déterminants d'une adaptation locale de l'exemplarité, d'une fabrique territoriale des « bonnes pratiques » qui doit également renseigner sur les rapports localisés de pouvoir qui produisent cette ville néolibérale en la réorganisant.

En effet, suite à la perte de centralité de l'Etat, dont le discours basé sur la compétitivité des territoires et la coordination de politiques publiques axées sur des mécanismes de concurrence ont renforcé l'impératif concurrentiel, le gouvernement des villes a été profondément modifié avec l'apparition d'un entrepreneurialisme urbain qui promeut des formes de pilotage local de l'action publique réhabilitant le rôle des partenaires privés (Harvey, 1989). Ainsi, la participation de Michelin à la politique d'attractivité clermontoise, dans le cadre de la gouvernance urbaine locale, est centrale tant la question des « *partenariats publics-privés revêt une importance considérable s'agissant du développement de l'attractivité territoriale, notion d'interface par excellence* » (Geppert, 2007, p. 47). On peut alors avancer l'hypothèse qu'existe une interdépendance prononcée entre la problématique démographique du territoire, qui structure fortement l'action publique locale, et la problématique d'attraction de cadres de Michelin, qui s'impose de plus en plus à une entreprise basant sa croissance sur le développement technologique. Comment les politiques entrepreneuriales clermontoise s'articulent-elles à la nouvelle organisation sociale du « territoire Michelin », définie en fonction des attentes des cadres supérieurs ? Il s'agit donc de repérer de quelle manière Michelin participe à la réalisation de cet objectif prioritaire de l'action publique clermontoise, selon une logique de gouvernance. Après avoir montré que l'attraction de nouveaux habitants était le fondement des politiques urbaines entrepreneuriales à Clermont-Ferrand, nous verrons ainsi comment sont mobilisés plusieurs leviers de différenciation/spécialisation territoriale au service de l'attractivité démographique, la fabrique locale des bonnes pratiques devant alors s'incarner dans la capacité à valoriser l'existence d'un « attribut global », soit la présence d'un leader industriel mondial, Michelin.

### 3.3.1) Le défi démographique clermontois, condition première de l'attractivité du territoire.

Le projet du Grand Clermont reconnaît que trois grands défis sont aujourd'hui posés au territoire clermontois : son attractivité, son rayonnement et les bonnes conditions de sa gouvernance. Ces trois objectifs, qui doivent permettre de répondre aux orientations fixées par l'Etat de conforter Clermont-Ferrand dans sa place de capitale régionale et de lui donner une dimension nationale et européenne, restent soumis à un impératif supérieur, la démographie qui est au cœur de la problématique posée au territoire du Grand Clermont : « *Si l'action publique ne s'implique pas, il est prévisible que ce scénario tendanciel se poursuivra avec des répercussions très importantes sur les fonctions urbaines. C'est pourquoi le Grand Clermont doit s'attacher à actionner tous les leviers pour attirer et retenir les populations les plus jeunes*<sup>369</sup> ». Le Grand Clermont ambitionne ainsi d'atteindre la taille critique des métropoles européennes de 500 000 habitants. Le bon taux de croissance enregistré dans l'aire urbaine clermontoise dans la première moitié des années 2000 a d'ailleurs engagé les collectivités locales à poursuivre leur politique de renforcement de l'attractivité de la métropole régionale<sup>370</sup>. Néanmoins, si la tendance semble inversée, la croissance démographique reste le problème crucial pour le développement du territoire, alors que, selon le SCOT, « *l'avenir du Grand Clermont dépend de sa capacité à relever le défi de son attractivité et du renouvellement de sa population*<sup>371</sup> ». Pour l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, la croissance de la population locale est bien la seule issue pour le territoire clermontois : « *C'est la seule possibilité, si nous ne faisons pas ça, nous disparaîtrons du paysage des grandes villes de France [...] Il faut travailler sur la vocation qu'aurait Clermont à être la métropole du Massif Central. L'Etat s'est considérablement affaibli et l'avenir est aux métropoles*<sup>372</sup> ».

Si Clermont-Ferrand ne peut à l'heure actuelle prétendre au statut de métropole européenne, le discours des élus traduit donc clairement l'« angoisse démographique » qui détermine les choix des élites politiques clermontoises et justifie l'application du modèle métropolitain, qui guide l'action publique y compris dans les villes moyennes (Dumont, 2005).

---

<sup>369</sup> Projet du Grand Clermont, « Offre publique d'orientation », Décembre 2002, p. 3.

<sup>370</sup> Témoignage de cette ambition publique, les sommes consacrées par la communauté d'agglomération à l'objectif « promouvoir le rayonnement et l'attractivité de la métropole », qui concerne les actions dans les domaines de la culture, du sport, de l'université et de la recherche, les infrastructures de communication, représentent 40 % des dépenses totales de Clermont Communauté entre 2004 et 2007 (Source : Clermont Communauté, « Le projet de développement communautaire », Bilan 2004-2007).

<sup>371</sup> SCOT, Septembre 2007, p. 20.

<sup>372</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

Il s'agit donc dans un premier temps de développer l'attractivité résidentielle, notamment sur la commune de Clermont-Ferrand et dans les villes de la première couronne de l'agglomération, le déficit d'attractivité constaté à l'échelle du territoire étant aggravé pour le cœur de l'espace métropolitain, victime d'un mouvement de périurbanisation. La révision du POS en Décembre 1999 constitue le premier acte de cette volonté de reconquête de population. En effet, au cours de l'élaboration de ce document réglementaire, la municipalité décide, comme l'explique l'adjoint à l'urbanisme, qu'« *accueillir de nouveaux habitants sera l'axe politique central, celui autour duquel se structurera l'ensemble des actions publiques* » (Adenot, 2009, p. 10). Cette politique de peuplement, en partie tournée vers les classes moyennes supérieures, risque d'initier un mouvement de gentrification, en tant que solution au déclin démographique des espaces urbains (Morel-Journel, Sala Pala, 2011).

Les élus locaux s'accordent ainsi pour renforcer l'urbanité des espaces centraux et améliorer la qualité et l'esthétique urbaines en portant leur action sur des échelles d'aménagement plus réduites, cependant cet objectif ne doit pas, comme le précise l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, exclure les populations les plus défavorisées et affaiblir les efforts déployés en matière de cohésion sociale : « *Le risque paradoxal de l'urbanisme moderne [...] est de fabriquer, si l'on n'y prête garde, une qualité urbaine accessible seulement à ceux qui pourront en payer le prix* » (Adenot, op. cit., p. 27). Ainsi, la politique entrepreneuriale clermontoise n'a pas cherché à s'appuyer sur des « signatures » émanant de grands architectes internationaux. Cette absence est d'ailleurs justifiée par l'adjoint à l'urbanisme qui pointe les risques des dérives de l'urbanisme communicationnel : « *Regardez les villes qui sont tombées là-dedans. Saint-Etienne est en faillite à cause de son maire mégalo. Moi je fais ce que je veux de mon argent, mais pas celui des clermontois. Tant que je serais là, on ne votera pas un budget qui nous mettent en danger*<sup>373</sup> ».

Au-delà de ces déclarations d'intention, on a détaillé précédemment comment la municipalité socialiste cherchait à favoriser la mixité sociale dans la ville, principalement à travers sa politique du logement, sans que cela ne soit toutefois incompatible avec une stratégie d'attractivité résidentielle. Tout en cherchant à adapter les espaces publics clermontois au goût des classes moyennes, les élus clermontois semblent ainsi ne pas vouloir encourager un mouvement de gentrification, processus qui n'apparaîtrait pas spontanément dans les métropoles européennes, mais serait au contraire accompagné par des politiques publiques (Clerval, Fleury, 2009). En effet, la gentrification, qui est parfois présentée par les élites

---

<sup>373</sup> Doc. cit.

urbaines entrepreneuriales comme une évolution urbaine positive, rappelle que la puissance publique est déterminante dans les processus d'allocation spatiale des populations (Wacquant, op. cit.).

Cette stratégie se lit également dans l'intention des collectivités, répondant là aussi aux besoins exprimés par Michelin dans la cadre de la redéfinition de l'organisation sociale du « territoire Michelin », de travailler sur l'offre de logements et notamment celle à destination des cadres, même si le tissu clermontois ne semble pas en situation de tension, si bien que l'entreprise ne formule plus aujourd'hui de demandes de ce type. L'attractivité constitue donc un référentiel d'action commun qui détermine les formes actuelles de la régulation politique du « territoire Michelin », à en croire le directeur des sites clermontois de la firme : « *D'une manière générale, ce que l'on demande ou ce que l'on serait fondé à demander c'est surtout, et je pense que nos intérêts sont partagés avec la municipalité, c'est de faire en sorte que Clermont soit la plus attractive possible. Et là nous sommes alliés objectifs de ce point de vue là*<sup>374</sup> ».

Au-delà de la sphère résidentielle, le territoire clermontois compte également offrir des espaces publics de qualité, qui sont également considérés comme un critère d'attractivité. L'amélioration de l'image globale de l'agglomération clermontoise, et donc de son attractivité, passe en effet en grande partie par le traitement urbain de ses espaces publics, dont la requalification est considérée comme primordiale dans les derniers documents de planification stratégique : « *L'image métropolitaine d'un territoire se reflète au travers des espaces publics [...] Cet ensemble constitue une vitrine pour les visiteurs et fonde l'identité urbaine du territoire [...] Ces espaces doivent être valorisés, c'est-à-dire « mis en scène », en s'appuyant sur leur identité qu'elle soit de dimension historique et symbolique ou qu'elle donne à voir la dynamique économique ou technologique du territoire*<sup>375</sup> ». Parmi ces lieux, on compte des espaces de rassemblement tels que la Place de Jaude, la Place de la Victoire ou la Place du 1<sup>er</sup> Mai, des espaces de reconquête urbaine tels que l'Hôtel-Dieu, Estaing et Saint-Jean, et les entrées d'agglomération.

Le traitement qualitatif des principaux espaces publics, notamment celui de la place de Jaude, devenue piétonne à la fin des années 2000, est alors vu comme une contribution à la stratégie d'attractivité d'une métropole qui compte s'inscrire dans les réseaux de la modernité. Selon l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, la rénovation de la place centrale de la ville a été

---

<sup>374</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

<sup>375</sup> SCOT, « Projet d'Aménagement et de Développement Durable », Janvier 2008, p. 24.

accueillie positivement par Michelin mais n'a pas bénéficié d'une participation directe de la firme : « *Alors pour la place de Jaude, le maire de Clermont-Ferrand n'a pas appelé Michelin pour lui dire : « J'ai envie de refaire la place de Jaude, qu'en pensez-vous ? ».* Non, le maire de Clermont-Ferrand a dit à Monsieur François Michelin : « *J'ai décidé de refaire la place de Jaude* ». Et François Michelin a du lui répondre : « *Ecoutez, c'est une excellente chose, cela va permettre de dynamiser l'image de Clermont* ». Ca c'est passé comme ça<sup>376</sup> ». Si Michelin n'a réclamé la requalification des principaux espaces publics centraux de Clermont-Ferrand, ce mouvement a été accompagné par la Manufacture, cette dernière ayant, on l'a vu, la volonté d'adapter l'image de ses installations physiques à son statut de multinationale, dans le cadre de la restructuration et de la modernisation de l'« espace Michelin », symbolisée par la rénovation du siège social des Carmes au début des années 2000. Lors de l'inauguration du site, la presse locale notait d'ailleurs le caractère historique de l'événement : « *Derrière une apparente banalité, c'était en fait une première. Michelin a ouvert ses portes à une vingtaine d'élus, de fonctionnaires et de représentants du monde économique*<sup>377</sup> ». La rénovation du siège social des Carmes a ainsi pu constituer une manifestation des objectifs qui sous-tendent aujourd'hui la régulation politique du « territoire Michelin » et de l'effort commun de la firme et de la municipalité pour œuvrer en faveur de l'attractivité clermontoise par l'intermédiaire de la requalification de ses espaces les plus emblématiques.

La rénovation du stade Marcel Michelin entre 1999 et 2002 a poursuivi cette initiative conjointe. Au-delà de la seule structure de l'enceinte sportive, ses abords ont également fait l'objet d'un traitement urbain empreint d'un souci qualitatif, avec la réalisation d'une esplanade sur l'avenue de la République (fig. 110). Cette opération s'inscrit dans l'aménagement urbain de l'ensemble de cet axe reliant les centres historiques de Clermont et de Montferrand, selon un urbanisme de projet réunissant acteurs privés et publics et traduisant les préoccupations en direction de l'attractivité de la ville : « *Ce qu'une ville doit offrir, ce ne sont plus uniquement des surfaces constructibles et des infrastructures, mais des espaces urbains de qualité, des centres anciens reconquis et une certaine qualité architecturale et environnementale* » (Pinson, 2006, p. 625).

---

<sup>376</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 19 Mars 2007.

<sup>377</sup> *La Montagne*, 09/07/2000.



Fig. 110 : Le stade Marcel Michelin après sa rénovation (Source :Zanetti, 2012).

Les travaux de rénovation des abords du stade Marcel Michelin ont été financés en grande partie par la Manufacture, avec le concours de certaines collectivités comme le Conseil Général. La situation du stade, au cœur de l'« entre-deux villes » et de l'« espace Michelin », est originale à l'heure où les grandes enceintes sportives sont la plupart du temps installées en périphérie urbaine. Opposée au maintien du stade Michelin sur son site de l'avenue de la République pour des raisons de congestion routière, l'ancienne adjointe spéciale de Montferrand évoque la volonté de la firme de ne pas déplacer son enceinte sportive : « *Je suis étonnée qu'on ait conforté le stade Michelin en centre-ville. Je suis la seule à le dire [...] Il n'était pas question de virer le club emblématique de rugby, c'était peut-être plus de le mettre sur une périphérie. Michelin voulait rester dans le centre*<sup>378</sup> ». Le stade Michelin est ainsi un des rares équipements collectifs du « monde Michelin » dont la firme a gardé la propriété, et symbolise en cela l'évolution de l'organisation sociale du « territoire Michelin », où le sport, hier considéré comme un facteur d'hygiénisme pour les populations ouvrières, s'est mué en une pratique professionnelle de haut niveau, garantissant un spectacle de qualité. Les gains entre la collectivité et la firme en matière de requalification urbaine sont partagés, et l'action conjointe, loin de se restreindre aux espaces publics principaux ou aux lieux emblématiques de l'« espace Michelin », s'exprime donc également dans le pilotage des activités culturelles et sportives, elles aussi mobilisées par la stratégie d'attractivité territoriale.

<sup>378</sup> Entretien avec Odile Saugues, 05 Novembre 2009.

### 3.3.2) La culture et le sport, facteurs d'une distinction territoriale.

La culture est devenue depuis plusieurs décennies un outil essentiel du développement local et de l'attractivité territoriale, également mobilisée dans le cadre de politiques de reconstruction d'image des villes (Lusso, 2008) qui servent à communiquer dans les médias nationaux et à modifier les représentations négatives portées sur certains territoires urbains. La culture, que ce soit à travers la réalisation d'équipements ou par l'intermédiaire de l'organisation d'évènements, est donc aujourd'hui considérée, comme l'annonce le SCOT, comme un levier majeur pour renforcer le rayonnement et l'attractivité du territoire clermontois : « *La culture peut renforcer l'identité d'un territoire, ouvrir sur l'autre, valoriser l'image métropolitaine, renforcer sa dimension nationale et européenne*<sup>379</sup> ». Au niveau institutionnel, la prise de compétence de Clermont Communauté en matière culturelle et la réalisation d'un schéma d'orientation communautaire du développement culturel a élevé la communauté d'agglomération comme l'acteur principal du rayonnement culturel métropolitain, dans un contexte de décentralisation de la politique culturelle (Urfalino, 1996) qui a d'ailleurs favorisé l'intégration de la culture dans les stratégies d'attractivité urbaine. Placée au rang de priorité pour l'action publique, l'action culturelle est ensuite identifiée comme un moyen d'attirer de nouvelles entreprises et populations, notamment les cadres, qui sont attentifs à l'offre culturelle existante dans les territoires dans lesquels ils souhaitent s'installer : « *Aujourd'hui, mener une stratégie culturelle innovante semble nécessaire voire indispensable pour le développement d'une ville et son positionnement concurrentiel* » (Vivant, 2007, p. 51). La mobilisation de la culture dans les politiques urbaines entrepreneuriales renvoie alors aux besoins de main-d'œuvre qualifiée induits par la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » autour de l'impératif d'innovation. On a déjà évoqué, au cours du premier chapitre de cette partie, les demandes adressées par la Manufacture aux pouvoirs publics clermontois en matière de développement de l'offre culturelle locale.

La dynamique impulsée par la Scène de Musiques Actuelles (SMAC) « La Coopérative de Mai » a pu signifier le nouveau positionnement des équipements culturels locaux (Chignier-Riboulon, Rieutort, 2009), qui doivent désormais participer « *au mode de vie citoyen, à l'amélioration du cadre de vie et à l'animation urbaine dont la revalorisation symbolique et économique des quartiers en cours de gentrification est la traduction matérielle* » (Vivant, op.

---

<sup>379</sup> Grand Clermont, « La charte de Pays », Septembre 2004, p. 58.

cit., p. 50). Pour les élus municipaux, cette salle de spectacles est emblématique du succès de la politique culturelle publique, alors qu'il existait encore au début des années 2000, selon l'adjoint municipal à la culture, un « *décalage persistant entre la perception extérieure et la réalité de la vie culturelle*<sup>380</sup> ». Ce décalage semble aujourd'hui beaucoup moindre, et la renommée grandissante de la « Coopé » génère aujourd'hui des retombées positives en termes d'image se traduisant dans les médias par des allusions de plus en plus fréquentes au dynamisme culturel et musical de Clermont-Ferrand, qui se présente dorénavant comme une « ville rock ».

Le rôle de Michelin dans la définition et l'organisation de la politique culturelle locale s'effectue sur plusieurs plans. Premièrement, la firme exerce son influence par des demandes directes, exprimées notamment dans la presse locale, qui portent sur le politique culturelle publique. La direction de Michelin a sollicité l'organisation d'actions culturelles de prestige dans le but d'offrir aux cadres et aux travailleurs qualifiés l'environnement culturel adéquat: « *On nous demande des choses variées, des spectacles, par exemple au Zénith des tournées de chanteurs, mais il faut avoir une offre variée, parce que des gens demandent plus des évènements de type musique classique, opéra, théâtre, donc il faut que la ville ait une offre complète et assez large, il n'y a pas que le cinéma. Donc voilà le type d'attentes que l'on a vis-à-vis des pouvoirs publics*<sup>381</sup> ». Récemment encore, le patron de Michelin a interpellé à plusieurs reprises, dans les journaux locaux, les collectivités territoriales pour que celles-ci mettent en œuvre une politique culturelle ambitieuse, relayant ainsi les demandes de ses cadres. La mise en œuvre de la nouvelle organisation sociale du « territoire Michelin » nécessite donc, selon la firme, l'intervention des institutions politiques locales. Or, pour plusieurs élus, seule une métropole se rapprochant de la taille critique des 500 000 habitants peut mettre en œuvre une grande politique culturelle et rentabiliser les investissements nécessaires à l'organisation de manifestations d'envergure, qui ne peuvent être, comme le festival international du court-métrage, que largement subventionnées par les pouvoirs publics. Sur le plan culturel, l'ambition métropolitaine des collectivités rejoint donc les attentes de la firme en matière d'attractivité de la ville en direction des cadres.

La Manufacture intervient ensuite par l'intermédiaire de la libération d'emprises foncières sur lesquelles sont édifiées des équipements culturels, parfois à sa demande. Ainsi, la création du Polydôme, équipement culturel de premier ordre pour l'agglomération, a été fortement initiée

---

<sup>380</sup> *Les Echos*, 25/03/2002.

<sup>381</sup> Entretien avec Paul Pénet, 23 Décembre 2009.

par Michelin. En effet, au milieu des années 1990, l'entreprise, propriétaire des locaux qui ont longtemps abrité une coopérative du personnel, annonce à la municipalité qu'elle envisage de céder ce bâtiment à la Ville, si cette dernière s'engage à y créer un équipement public majeur à vocation culturelle, liant ainsi le devenir d'un lieu emblématique du système paternaliste au relais institutionnel devant favoriser le renouvellement de l'organisation sociale du « territoire Michelin ». Les négociations financières aboutissent à un accord sur le prix de vente plus proche de l'estimation du Service des Domaines que de celle évaluée par la firme. La Manufacture semble donc accepter d'être souple sur le plan financier en échange d'un droit de regard sur le contenu programmatique de l'équipement, bien que la vocation culturelle de ce projet ait fait l'objet d'un consensus parmi les décideurs politiques. Le site où a été installé le Polydôme accueille également la « Coopé », comme la surnomme les clermontois, dont on a vu la place qu'elle tient au sein du dynamisme culturel clermontois. Cette salle de spectacles constitue ainsi un symbole du lien entre la vie industrielle et la vie culturelle, et de l'interdépendance entre l'organisation sociale et la régulation politique du « territoire Michelin ».

La localisation de ces divers équipements culturels d'envergure, situés en majorité sur la commune de Clermont-Ferrand, renvoie à une priorité de l'action publique, qui considère que les projets liés au renforcement de l'attractivité territoriale et au développement des fonctions urbaines métropolitaines doivent être implantés préférentiellement dans le cœur de l'espace urbain métropolitain. Or, la libération des emprises foncières de la firme, pour la plupart situées dans l'« entre-deux villes », a permis aux collectivités de mener à bien cette spatialisation préférentielle des équipements publics, parallèlement à la restructuration de l'« espace Michelin ». Enfin, au-delà des opportunités foncières qu'elle a pu apporter pour la réalisation de grands équipements, la Manufacture a prêté à plusieurs reprises son concours à l'organisation de manifestations culturelles plus ponctuelles qui ont favorisé le rayonnement du territoire, en l'associant à sa notoriété, comme lors de l'ouverture de ses sites aux habitants dans le cadre de l'opération des « Dimanches du Piéton » en 2001<sup>382</sup>, événement qui, pour le maire de Clermont-Ferrand, « *situe la ville comme métropole. Lorsque Michelin bouge, le monde et l'Europe le savent. Et c'est bon pour Clermont*<sup>383</sup> ».

Mais le partenariat le plus poussé entre les collectivités locales et l'entreprise en matière d'organisation d'évènements culturels s'est défini dans le cadre de l'exposition « Nunc Est

---

<sup>382</sup> La firme a également fait venir le champion du monde de Formule 1 faire une démonstration sur la Place de Jaude, puis a organisé le centenaire de la Coupe Gordon-Bennett sur les routes du département.

<sup>383</sup> *La Montagne*, 25/06/2001.

Bibendum », qui s'est tenue au Musée d'Art Roger Quilliot (MARQ) en 2008. D'une durée de six mois, cette exposition retraçait l'évolution graphique de la mascotte de la firme à travers différents matériaux publicitaires et a connu un succès médiatique et public, comme le rappelle le directeur du service patrimoine de Michelin : « *C'est vrai que cela a été une excellente surprise de voir l'accueil qui a été réservé à cette exposition, d'abord par la mairie et le musée Quilliot, puis par le public, avec près de 33 000 visiteurs sur pratiquement six mois d'exploitation, c'était extraordinaire pour une exposition temporaire comme ça*<sup>384</sup> ». Le succès de l'exposition a alors pu servir de préfiguration à l'ouverture du musée de l'entreprise, « L'Aventure Michelin », en permettant de mesurer l'intérêt du public envers le patrimoine de la firme, la directrice du Musée Quilliot ayant d'ailleurs pu apprécier « *le fort engouement des familles Michelin, des cadres et des retraités de l'entreprise*<sup>385</sup> ».

L'exposition a bénéficié du soutien du service culture de la municipalité clermontoise et de la gérance de l'entreprise, qui a permis, pour la directrice du musée, d'assurer une visibilité médiatique inhabituelle pour cet équipement culture clermontois : « *Michelin, lui, a pris en charge la communication, les relations presse et public, et on voit qu'ils ont vraiment un service structuré, une grande force de frappe, un grand rayonnement, et c'est vrai qu'on a eu beaucoup plus de retour presse qu'on en a sur nos expositions. Il y a une couverture médiatique nettement plus importante, on s'est rendus de la qualité, du professionnalisme et du réseau du service communication Michelin*<sup>386</sup> ». Ce dernier a en effet pu permettre une couverture médiatique de l'exposition aux échelles nationale et internationale.

Lors de l'inauguration officielle, le maire de Clermont-Ferrand soulignait ainsi « *l'exemplarité du partenariat de la Ville et des services du patrimoine de Michelin*<sup>387</sup> » au cours des six mois de préparation de l'exposition, tandis que le patron de la Manufacture insistait sur le lien entre la firme et son berceau : « *Bibendum n'est pas seulement l'ambassadeur de Michelin mais aussi celui de Clermont-Ferrand*<sup>388</sup> ». Ce lien entre la firme, à travers sa mascotte, et le territoire clermontois, était d'ailleurs visible dans certaines pièces exposées. Les commissaires de l'exposition<sup>389</sup> ont souligné la qualité des relations entre les services de la municipalité et ceux de Michelin, comme l'indique le responsable du service patrimoine de la firme : « *De notre côté, ça a aussi été très intéressant de pouvoir travailler*

---

<sup>384</sup> Entretien avec Stéphane Nicolas, 30 Septembre 2009.

<sup>385</sup> Entretien avec Nathalie Roux, directrice du Musée d'Art Roger Quilliot, 11 Septembre 2009.

<sup>386</sup> Doc. cit.

<sup>387</sup> *La Montagne*, 29/02/2008.

<sup>388</sup> Doc. cit.

<sup>389</sup> Soit le responsable du service du Patrimoine Historique de Michelin et la directrice du MARQ.

*en partenariat avec le musée [...] non vraiment je pense que ça a été un partenariat très enrichissant d'un côté comme de l'autre. Je pense qu'on a appris à se découvrir d'un côté comme de l'autre*<sup>390</sup> ». La directrice du MARQ confirme ces propos et évoque la sollicitation de Michelin dont ont été l'objet les pouvoirs publics pour la réalisation de cette opération : « *C'était un partenariat très régulier et même très constructif avec le département communication, le département patrimoine de Michelin. Pour en revenir à la genèse du projet, je crois savoir que c'est Michelin qui est allé à la rencontre de la Ville de Clermont-Ferrand [...] Je pense que c'est un partenariat très original entre le privé et le public, original en France en tout cas, je ne pense pas que ça se fasse tant que ça*<sup>391</sup> ». Le registre partenarial public-privé réunissant la municipalité et Michelin apparaît donc à Clermont-Ferrand comme largement mobilisé pour intégrer la culture à la stratégie générale d'attractivité territoriale, l'ensemble des acteurs tirant des bénéfices de cette coopération : les collectivités pour répondre au défi démographique, et la multinationale pour attirer des cadres de haut niveau.

Dans un contexte général d'élaboration de véritables politiques sportives dans les villes (Merle, 2008), le sport est également intégré à la stratégie d'attractivité de Clermont-Ferrand. Les collectivités locales entendent ainsi positionner le sport comme un témoin du dynamisme du Grand Clermont. L'apparition de nouveaux équipements, comme le stade d'athlétisme Jean-Pellez, ou la rénovation d'infrastructures existantes, comme le stade nautique Coubertin ou le stade de football Gabriel-Montpied, doit permettre de faire croître la fréquence annuelle des manifestations sportives d'ampleur nationale ou internationale. Mais le vecteur central de la promotion de Clermont-Ferrand en tant que « ville sportive » est le club de rugby local, l'Association Sportive Montferrandaise (ASM), dont l'histoire est intimement liée à celle de l'entreprise Michelin, qui envisageait la pratique sportive comme un élément de moralisation de la vie ouvrière et d'amélioration du rendement productif de sa main-d'œuvre. Créée par la firme au début du XX<sup>ème</sup> siècle, l'ASM demeure à la fin des années 1990 presque uniquement financée par le pneumaticien, l'association étant alors même le club de l'élite nationale le moins aidé par les collectivités locales (Meneau, 2001), avec un soutien public qui représente 2 % de ses ressources, contre une contribution habituelle des collectivités aux associations sportives de l'ordre du tiers de leur budget.

---

<sup>390</sup> Entretien avec Stéphane Nicolas, 30 Septembre 2009.

<sup>391</sup> Entretien avec Nathalie Roux, 11 Septembre 2009.

Au début des années 2000, les collectivités locales annoncent leur intention de participer beaucoup plus fortement au fonctionnement de l'ASM : *« Ce ne fut pas une assemblée générale tout à fait ordinaire, déjà, par la présence des personnalités venues y assister : René Zingraff, Serge Godard, Claude Wolff, le président de la CCI, le vice-président du Conseil Régional. Il y avait comme un air solennel dans cette assemblée générale, qui marquera forcément l'histoire puisque le point d'orgue en fut l'annonce du soutien de la ville de Clermont-Ferrand à cette institution sportive qu'est l'ASM [...] Et c'est en voulant combler ce handicap que, depuis plusieurs années, par le biais de relations fréquentes, l'ASM s'est efforcée de trouver une écoute favorable auprès de la Ville de Clermont-Ferrand<sup>392</sup> »*. La subvention de la municipalité, s'élève à un million de francs pour l'exercice 2000-2001, et comporte 500 000 francs à destination de la section rugby de l'ASM, 300 000 francs apportés à l'association omnisports dans le cadre de la Politique de la ville et 200 000 francs pour des opérations de communication.

Le président de l'ASM, un ingénieur de la Manufacture, s'est publiquement réjoui de ce soutien historique, tout en indiquant qu'il souhaitait que cette participation se pérennise, voire se renforce au fil du temps. Cette position est partagée par Edouard Michelin, qui interpelle les acteurs publics sur la question de leur engagement en faveur de l'ASM, en rappelant la mission d'intérêt général à laquelle contribue cette dernière : *« Michelin est le supporter historique, il porte le club depuis très longtemps et souhaite ne pas continuer à le porter seul. Il faut que les clermontois sachent combien le groupe s'investit dans le sport, au-delà des missions normales d'une entreprise. Il serait plus que normal que les collectivités locales assument aussi leur part de financement dans le club omnisport. L'ASM, dans toutes ses différentes sections sportives, remplit une fonction sociale, y compris dans les quartiers défavorisés, qui doit être prise en compte et relayée<sup>393</sup> »*. Edouard Michelin appelle donc sans ambiguïté à la mise en œuvre d'une gouvernance publique-privée sur ce levier de l'attractivité territoriale qu'est le sport. La direction de l'entreprise sollicite ainsi régulièrement les pouvoirs publics locaux pour qu'ils s'engagent dans la régulation politique du « territoire Michelin », à travers une politique urbaine qui reprend à son compte l'héritage social du pneumaticien.

Le souhait de l'ancien patron de Michelin, qui considère que le soutien de l'entreprise à l'ASM est devenu une charge financière de plus en plus pesante, a été entendu, puisque la

---

<sup>392</sup> *La Montagne*, 12/12/2000.

<sup>393</sup> *La Montagne*, 05/02/2005.

municipalité a renouvelé son partenariat en attribuant en 2007 une subvention de 475 000 euros pour une durée de cinq ans. Le club de l'ASM est également lié aux autres collectivités territoriales dans le cadre de partenariats institutionnels noués par l'intermédiaire de multiples conventions. Le Conseil Régional a ainsi signé avec le club une convention triennale d'objectifs qui garantit une subvention de 500 000 francs à l'ASM et a également participé financièrement à la rénovation de l'enceinte sportive. La communauté d'agglomération a pour sa part attribué en 2003 une somme de 230 000 euros dans le cadre de sa politique de financement du sport de haut niveau et d'un partenariat image, justifiée par la « *nécessité d'une meilleure identification de l'ASM en tant qu'entité de l'agglomération*<sup>394</sup> ».

Car au-delà de l'aspect financier, l'assemblée générale de l'ASM du 20/12/2002 a entraîné la transformation de la forme juridique de l'association qui devient une Société Anonyme de Sport Professionnel (SASP). Elle a surtout conduit à l'adoption d'une nouvelle dénomination, « ASM Clermont Auvergne », motivée par la volonté d'associer plus profondément l'image de la ville à la notoriété et aux résultats sportifs du club et de son équipe fanion de rugby, alors que son ancienne dénomination ne permettait pas de l'identifier clairement à sa commune d'implantation, comme l'explique le directeur du service immobilier de la firme : « *L'équipe de rugby de l'ASM, quand vous êtes au niveau national à la télé, il y a un match de l'ASM contre Toulouse, l'ASM c'est quoi ? Après le journaliste disait le club montferrandais, c'était le discours tenu il y a quelque années, mais les gens ne savaient pas où était Montferrand. Et ils ne faisaient pas le lien avec Clermont-Ferrand, ou alors c'était nébuleux. Donc on a travaillé avec la Ville, on a fait rentrer la Ville dans le club, au travers de subventions et de partenariats, la Ville a dit « je veux bien mais ne dites plus ASM », et maintenant les journalistes disent Clermont-Auvergne, donc au niveau sportif on a donné un peu plus de visibilité à Clermont et à l'Auvergne. On associe les deux*<sup>395</sup> ». On retrouve ici, à l'instar de la politique culturelle, une convergence des intérêts publics et privés en matière de gestion du sport, qui se traduit par une initiative commune qui engendre des bénéfices partagés. La mise en valeur du nom de la ville à travers le club traduit le fait que ce dernier est considéré par les élus locaux comme un puissant vecteur de promotion de l'agglomération clermontoise. Si l'engagement public des collectivités reste modeste<sup>396</sup>, au vu du budget du club qui est encore largement dépendante du soutien de Michelin, il leur permet de bénéficier

---

<sup>394</sup> DCM du 18 Décembre 2008.

<sup>395</sup> Entretien avec Paul Pénet, 23 Décembre 2009.

<sup>396</sup> La contribution des collectivités publiques représente aujourd'hui 6 % du budget de la SASP (Source : <http://www.asm-rugby.com/sasp.html> consulté le 15/05/2012).

d'un support publicitaire performant et confirme l'importance de l'entreprise dans la réalisation du volet sportif de la métropolisation clermontoise.

### 3.3.3) Le marketing urbain au service d'un territoire souffrant d'une image dégradée.

Dans un contexte de concurrence avec l'ensemble des métropoles nationales, l'enjeu pour Clermont-Ferrand est de parvenir à définir une image et une identité distinctives, qui formeront les supports d'une communication territoriale longtemps déficiente. L'objectif est de faire émerger une identité spécifique, sur laquelle pourra s'appuyer une stratégie d'offre territoriale, où la promotion du territoire doit se décliner sur les plans urbains, économiques, touristiques, ou encore universitaires. Cette stratégie, qui doit selon le SCOT « *faire reconnaître les atouts intrinsèques du territoire et le positionner de façon concurrentielle par rapport aux autres métropoles françaises*<sup>397</sup> », donne donc lieu à une réinterprétation locale et collective de l'identité territoriale selon l'impératif d'attractivité, où l'on vend plus une idée du territoire que le territoire lui-même (Ingallina, op. cit.). La construction d'une identité collective qui se fonde sur la spécificité du lieu permet également une meilleure intégration des différents groupes sociaux, favorable à la cohésion sociale à l'échelle de la ville, car « *le travail sur l'identité de la ville offre une opportunité unique aux entrepreneurs politiques de réaffirmer, de mettre en scène une unité de la ville, aussi fragile et artificielle soit-elle* » (Le Galès, 2003, p. 203). En effet, le travail sur l'identité locale a pour but de masquer les processus d'exclusion au sein des villes et de prévenir de potentiels conflits en recréant des représentations communes. Ainsi, afin de combler l'image négative dont souffre la ville, le maire de Clermont-Ferrand décide de lancer en 2007 une campagne de communication pour développer la notoriété de la ville. L'objectif est de faire savoir, par l'intermédiaire d'une série d'affichage visuel dans l'agglomération mais aussi dans plusieurs grandes villes de France, ainsi que par le biais d'espaces publicitaires achetés par la municipalité dans des magazines de la presse nationale, que la capitale auvergnate est en train de se transformer, comme l'annonce le slogan municipal « Clermont, ville en mouvement ».

Le recours à des politiques de marketing urbain doit alors tendre à faire de Clermont-Ferrand une « wannabe world city » (Short, Kim, 1999), en traduisant « *dans la composition urbaine et la structuration du système productif local un renouveau rompant avec un passé industriel qui avait été la source d'une crise majeure* » (Jouve, 2003a, p. 137), et véhiculé des

---

<sup>397</sup> SCOT, Septembre 2009, p. 8.

représentations peu conformes à la stratégie de compétitivité économique. L'espoir est alors de changer la perception de la ville à l'extérieur pour donner envie aux gens de venir s'y établir, mais aussi de rendre les clermontois plus fiers de leur ville et de les associer à la construction d'une nouvelle identité. Pour le responsable du service immobilier de Michelin, ce renouvellement de l'image du territoire est un des points essentiels de la stratégie d'attractivité qu'il convient de mener : *« Je pense que c'est beaucoup plus en termes d'image qu'il faut que Clermont travaille, et je pense que la Ville en est consciente. C'est un thème que l'on a déjà abordé ensemble [...] Il faut lutter contre les images stéréotypées. Quand vous parlez aux parisiens de Clermont, vous êtes au fin fond de la cambrousse. C'est une région qu'il faut connaître l'Auvergne [...] Mais c'est vrai que c'est une région superbe qui n'est pas assez valorisée. C'est terrible, pour les cadres américains par exemple<sup>398</sup> »*. Ce responsable clermontois de la Manufacture rappelle ici l'importance que Michelin accorde à l'image de son territoire d'implantation et à la production d'une identité valorisante bénéfique pour l'attractivité de l'entreprise.

L'objectif est donc de construire une image du territoire qui soit à la fois assez conforme aux attentes majoritaires des populations visées et assez singulière pour ne pas rentrer dans un concurrence trop frontale avec des métropoles plus importantes. Malgré tout, on observe généralement une grande similitude des thèmes retenus au sein des stratégies de communication élaborées par les villes (Texier, 1993), ce qui nuit à la volonté première de différenciation qui anime ces stratégies : *« Il s'agit donc de vendre un territoire, de vendre un espace particulier, en s'appuyant sur des « particularismes », -réels ou plus ou moins imaginaires- non contradictoires avec le standard [...] En ce sens, l'image joue le rôle d'une prophétie autoréalisatrice »* (Fellmann, Morel, 1992, p. 99). Dans le but de trouver un positionnement original et singulier, les élus locaux ont choisi de présenter leur territoire comme celui d'une agglomération à « taille humaine », afin de retourner l'image négative habituellement associée à l'Auvergne, qui continue de symboliser la France du vide (Semmoud, 2009) et à sa capitale régionale, en développant une stratégie de « contre-image ». Clermont-Ferrand se rapproche ainsi de la catégorie des « villes perdantes » (Rousseau, 2008) dont la croissance a généralement été assurée par l'industrialisation fordiste, et dont l'image défavorable constitue, *« à une époque où le choix résidentiel est de plus en plus libre [...] un frein puissant à l'établissement des classes moyennes sur leur territoire, c'est là la raison*

---

<sup>398</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, 30 Novembre 2009.

*principale qui guide ceux-ci à tenter de construire une « contre-image » présentant leur ville comme un produit attractif » (Rousseau, op. cit., p. 78).*

Les institutions publiques ont alors retenu deux vocations identitaires ou vecteurs d'image, qui sont aujourd'hui les axes principaux de la stratégie de communication externe des collectivités : la qualité de vie, qui s'adresse particulièrement aux familles, et la recherche technologique, qui est en priorité dirigée vers les étudiants et les jeunes diplômés. Il y a donc une volonté d'attirer certains groupes sociaux et notamment ceux composés de la main-d'œuvre hautement qualifiée que peuvent rechercher les grandes entreprises tertiaires et technologiques, dans le cadre d'une appréhension renouvelée du développement local, où ce sont désormais les activités qui s'implantent à proximité des foyers de travailleurs qualifiés. Ces derniers préférant résider en centre-ville qu'en banlieue, les politiques urbaines ont pour mission de concevoir un environnement urbain adapté aux attentes de ces classes moyennes supérieures. Confronté à la nécessité d'attirer les meilleurs cadres et ingénieurs, Michelin s'associe à la valorisation de l'image de la ville sur le thème de la qualité de vie, comme le déclare un cadre clermontois de l'entreprise : *« Là, on est en liaison avec la Ville, et on cherche à avoir une action qui ne soit pas uniquement une action de Michelin, mais qui associe des partenaires locaux et notamment la sphère politique locale, pour faire en sorte que Clermont ait une image nationale de ville où il fait bon vivre. Il y a un travail à faire pour que Clermont dégage un peu quelque chose, la plupart des gens ne savent même pas où ça se trouve Clermont<sup>399</sup> ».*

La majorité des acteurs locaux considère d'ailleurs que la présence de Michelin est un atout considérable pour l'image de la ville et pour la construction d'une identité distinctive, comme l'indique l'adjoint clermontois à l'urbanisme : *« Ca n'a aucun côté négatif, ça n'a que des côtés positifs, ça permet que le monde entier sache où est Clermont, ça permet de bénéficier d'un afflux de cols blancs de très haut niveau sur la ville, qui tirent vers le haut, il y a des cadres supérieurs, des chercheurs des ingénieurs, il y a des gens remarquables, donc ça tire la ville vers le haut, ce n'est que du bonus<sup>400</sup> ».* La présence d'entreprises leaders mondiales comme Michelin doit être également mobilisée pour servir la promotion du territoire, à travers un rôle d'ambassadeur, qui doit amener, selon les élus locaux, à *« organiser des synergies institutionnelles entre entités publiques et privées, à développer des actions ciblées envers les médias nationaux, la population et les professionnels de l'accueil<sup>401</sup> ».* Ce rôle d'ambassadeur

---

<sup>399</sup> Entretien avec Paul Pénet, 23 Décembre 2009.

<sup>400</sup> Doc. cit.

<sup>401</sup> Projet du Grand Clermont, « Etats généraux », Juillet 2002, p. 43.

du territoire semble d'ailleurs convenir à la firme, qui a également intérêt à participer à l'amélioration de l'image de Clermont-Ferrand pour servir sa propre attractivité, position défendue par le patron de l'entreprise, Michel Rollier : *« La ville doit être accueillante, notamment pour les cadres de haut niveau qui sont de plus en plus nombreux à passer par le siège. Il faut des logements de standing, des écoles adaptées pour les enfants des familles étrangères, une vie culturelle attractive. Bref, tout ce qu'attend un cadre Michelin américain, thaïlandais, hongrois, allemand ou espagnol. Je le rappellerai sans cesse aux élus de l'Auvergne, que ce soit le maire, les représentants du département ou de la région. Tout le monde doit jouer le jeu ! »*<sup>402</sup>. Le discours patronal sollicite ici la mise en œuvre de la régulation politique du « territoire Michelin », définie selon les principes de son organisation sociale contemporaine.

La présence d'enseignes commerciales internationales permet également à l'amélioration du positionnement concurrentiel des villes, en leur conférant une image métropolitaine. A la fin de l'année 2009, le groupe IKEA, qui séduit fortement les collectivités impliquées dans une stratégie de marketing territorial (Gaudin, Musereau, 2010), annonce ainsi son intention de s'implanter à Clermont-Ferrand, sur un site de trente hectares localisé aux Gravanches, à l'entrée Nord de l'agglomération. Le choix de ce site répond, pour la municipalité, à une volonté de rééquilibrer l'offre commerciale au niveau de l'agglomération, entre une partie Sud saturée et une partie Nord déficitaire. Il correspond également aux disponibilités foncières existantes, le site concerné étant détenu par deux propriétaires ayant déclaré leur vif intérêt pour la venue de l'enseigne suédoise : la ville de Clermont-Ferrand, via la Société d'Équipement de l'Auvergne (SEAU), et Michelin, qui voit dans l'installation d'IKEA une occasion d'améliorer le rayonnement clermontois, comme l'indique un responsable de l'entreprise : *« On a eu pas mal de demandes sur ce terrain provenant d'autres investisseurs qu'on n'a pas retenues, sachant qu'IKEA on voit le potentiel que ça représente en termes d'attractivité pour la région, pour la ville. Donc on est heureux de s'associer à ça »*<sup>403</sup>. La firme a d'ailleurs, selon le premier adjoint de la municipalité, facilité les négociations entre les trois parties concernées en travaillant en « bonne intelligence » avec les élus et les services de l'urbanisme de la Ville.

Avec une zone de chalandise prévisionnelle de 800 000 habitants, la future implantation d'IKEA, qui a défini pour son magasin clermontois un nouveau concept commercial,

---

<sup>402</sup> *Le Point*, n°1762, 22/06/2006.

<sup>403</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

constitue un élément devant jouer en faveur de l'attractivité de la ville, soumise sur ce point à la concurrence de Saint-Etienne et de Lyon. Pour l'adjoint à l'urbanisme de la municipalité, cette implantation s'inscrit dans une stratégie de développement qui « *exprime la volonté métropolitaine des élus du Grand Clermont d'accroître l'attractivité du territoire par l'arrivée de grandes enseignes internationales, comme IKEA, dans l'objectif de confirmer Clermont-Ferrand dans son statut de métropole*<sup>404</sup> ». Le renouvellement de la stratégie locale en matière d'urbanisme commercial passe également par une évolution de l'offre en centre-ville, là aussi en réponse à une demande de la Manufacture, selon le directeur de son service immobilier : « *C'est rendre l'agglomération attractive et surtout pour les jeunes, pour faire venir des jeunes qui ne sont pas d'ici [...] Regardez, pour une ville de cette taille, le centre-ville de Clermont, c'est l'avenue des Etats-Unis jusqu'à la place de Jaude, vous avez tous les magasins, il n'y a rien d'autre. Le centre-ville est très petit à Clermont, tous les commerces sont concentrés dans le centre Jaude*<sup>405</sup> ». Ainsi, le Carré Jaude 2, présenté par les collectivités locales comme la plus importante opération d'urbanisme commercial de centre-ville en France, doit enrichir quantitativement et qualitativement l'offre commerciale en centre-ville. La création de ce nouveau centre commercial, qui comprend également un programme de logements, un complexe cinématographique, un hôtel et une résidence de services et de tourisme, doit conforter l'attraction de l'hyper-centre clermontois et participer au rayonnement de la métropole en diversifiant l'offre de commerces, notamment par une présence accrue d'enseignes de luxe.

Michelin est également intéressé par cette opération urbaine, car elle prévoit l'implantation d'un équipement hôtelier qui était attendu par l'entreprise selon son directeur des sites de Clermont-Ferrand : « *Il y a peut-être un point qui mérite d'être amélioré c'est le parc hôtelier qui est encore insuffisant. Jusque là, quand on invite des clients, par exemple le PDG de Toyota, vous ne pouvez pas le mettre n'importe où. Il n'y avait pas d'offre à Clermont donc on l'emmenait à Vichy. Donc il manque cruellement, l'offre hôtelière est quand même pauvre, enfin de ce niveau là. Il y a donc une attente là-dessus, forcément, avec le projet du Carré Jaude 2 et le groupe Marriott*<sup>406</sup> ». La firme a ainsi pris part aux discussions avec le groupe Marriott en vue de l'implantation d'un hôtel quatre étoiles, comme l'indique le directeur du service urbanisme de la ville de Clermont-Ferrand : « *Quand Clermont a voulu faire un hôtel quatre étoiles, on a dit à Michelin : « si on avait un hôtel quatre étoiles, on pourrait avoir un*

---

<sup>404</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

<sup>405</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, 30 Novembre 2009.

<sup>406</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

*hôtel Marriott, qu'est-ce que vous en pensez ? », donc il y a eu des échanges et on a même travaillé avec quelqu'un de chez eux pour savoir quels étaient effectivement leurs besoins<sup>407</sup> ».* L'association de la firme à ce projet s'explique par le fait que cette dernière peut garantir un certain nombre de nuitées annuelles pour son personnel<sup>408</sup>, les élus insistant pour leur part sur leur volonté d'attirer des congrès de haut niveau et de développer le tourisme d'affaires à Clermont-Ferrand. Au final, l'existence à Clermont-Ferrand d'une multinationale leader de son secteur industriel est mobilisée pour valoriser l'attractivité territoriale, car elle constitue le support de la construction d'une image globale de la localité (Nicolas, Zanetti, 2013) qui forme un élément de patrimoine à même de distinguer le territoire.

### 3.3.4) La patrimonialisation des espaces hérités de l'industrie : un vecteur de notoriété territoriale ?

Au milieu des années 2000, la communauté d'agglomération s'empare de la compétence en matière de tourisme et reconnaît que le développement de l'offre touristique locale doit profiter de la notoriété internationale de Michelin, qui, selon les élus, véhicule à travers son histoire et ses produits une image positive de son territoire d'implantation, dans le cadre de la stratégie de « contre image » évoquée plus haut. La définition d'une stratégie touristique peut alors se constituer autour de la promotion d'un tourisme de découverte économique axé sur la thématique de la mobilité, qui prendrait appui sur la tradition industrielle locale et sur le repositionnement de la fonction économique du « territoire Michelin » sur le créneau de l'innovation. S'appuyant traditionnellement sur le riche patrimoine naturel de la région clermontoise<sup>409</sup>, la stratégie touristique nouvellement définie par les institutions entend intégrer les éléments de patrimoine industriel présent dans un milieu urbain déjà « mis en tourisme », à travers l'animation et l'aménagement des centres anciens, la mise en valeur des principaux espaces publics ou encore l'embellissement général de la ville et de son ambiance urbaine (plan Lumière<sup>410</sup>, nettoyage des rues, ravalement des façades). Le SCOT de l'agglomération clermontoise retient alors trois composantes d'un tourisme urbain qui a progressivement été reconnu comme pouvant participer à la politique d'attractivité

---

<sup>407</sup> Entretien avec Daniel Chevalier, 15 Septembre 2009.

<sup>408</sup> Michelin a ainsi fourni un certain nombre de données volumétriques qui ont permis de déterminer le besoin en hébergement hôtelier de standing.

<sup>409</sup> Qui a déjà été l'objet, avec le parc thématique Vulcania, d'une valorisation par le biais d'un équipement touristique de grande ampleur.

<sup>410</sup> Mis en place à la fin des années 1990, le Plan Lumière met notamment en valeur deux des principaux sites clermontois de Michelin.

territoriale : tourisimes d'affaires et de congrès en lien avec les fonctions économiques et urbaines, tourisme industriel et technologique avec la présence de grands groupes industriels de renommée internationale et le musée Michelin, tourisme culturel avec le patrimoine historique et architectural.

Si l'histoire urbaine clermontoise est surtout marquée par la place considérable de l'industrie dans la ville, la région de Clermont-Ferrand dispose toutefois d'un patrimoine relativement varié, mais longtemps négligé par les acteurs locaux qui ne se sont engagés que tardivement dans une stratégie clairement formulée et construite de mise en valeur et de sauvegarde du patrimoine historique. Pour l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, il existe aujourd'hui une gouvernance patrimoniale locale structurée autour de la stratégie municipale de valorisation du patrimoine, alors que l'« *intégration du patrimoine dans les projets de ville fait désormais consensus* » (Gravari-Barbas, Veschambre, 2005, p. 9). Au cours des deux dernières décennies, on a donc assisté à une prise de conscience progressive de la richesse de ce patrimoine, qui a fait l'objet d'une valorisation sur plusieurs de ses registres : le patrimoine archéologique (site gallo-romain de Gergovie), le patrimoine historique urbain (cathédrale de Clermont-Ferrand, basilique Notre-Dame du Port, centre ancien clermontois, secteurs sauvegardés de Montferrand et de Riom), et le patrimoine naturel (chaîne des Puys, présence de deux Parcs Naturels Régionaux, lacs d'Auvergne, sources minérales et cours d'eau). En effet, le patrimoine est dorénavant considéré comme une véritable ressource territoriale capable de conférer un avantage concurrentiel, renvoyant à la parenté qui lie les concepts de territoire et de patrimoine (Di Méo, 1994).

La patrimonialisation peut alors être mise au service d'une construction identitaire valorisante qui repose grande part sur une « invention permanente de la tradition » (Hobsbawm, Ranger, 1983), la notion de tradition industrielle amenant « *aussi avec elle l'idée que cette époque de l'industrie tire à sa fin, qu'il y a à hériter d'une chose passée, voire dépassée, qu'il s'agit de reconstruire une nouvelle identité, une nouvelle base matérielle et symbolique du territoire, à partir et sur les lieux mêmes des traces transmises par les générations précédentes* » (Colson, Roux, 1994, p. 205). L'évolution de la fonction économique et de l'organisation sociale du « territoire Michelin » induit donc une rupture dans les représentations collectives et détermine le regard porté localement sur le patrimoine de l'entreprise. L'existence d'un patrimoine industriel, aujourd'hui reconnue, n'a cependant pas encore fait l'objet de véritables mesures de valorisation, même si la présence d'un vecteur d'image comme Michelin suscite actuellement une réflexion au sein de la firme et des collectivités locales.

En effet, la valorisation du patrimoine industriel de Michelin doit permettre, selon l'instance intercommunale, la « *reconnaissance mutuelle d'une histoire partagée entre la ville et la Manufacture*<sup>411</sup> ». Pour celle-ci, qui a déjà valorisé son histoire à travers son musée baptisé « L'Aventure Michelin », il s'agirait, « *de la même manière qu'elle avait édifié un mythe pour fidéliser les ouvriers, de développer les récits mythiques de portée nationale et internationale en direction des cadres étrangers à l'histoire et au mythe locaux* » (Védrine, 2006, p. 457). La patrimonialisation de la présence de Michelin à Clermont-Ferrand servirait alors la stratégie de modernisation de l'image de la firme plus conforme à son statut de multinationale et aux aspirations des cadres internationaux qu'elle est amenée à recruter et qui, on l'a évoqué, sont réceptifs à l'histoire de l'entreprise. Ainsi, comme l'indique le directeur de « L'Aventure Michelin », la mise en valeur du patrimoine constitue un levier de son attractivité économique : « *Ce n'est pas figer une histoire mais au contraire la mettre au service de l'avenir, utiliser et exploiter cette histoire dans le cadre de l'activité industrielle actuelle de Michelin*<sup>412</sup> ». La mise en valeur du passé est donc largement influencée par des stratégies contemporaines qui porteraient un « *nouveau discours prôné par Michelin avec la complicité de la mairie* », réduisant « *à nouveau au silence et à l'invisibilité les ouvriers qui observent d'un œil inquiet la patrimonialisation de leur lieu de travail* » (Védrine, op. cit., p. 458).

Si l'hypothèse d'une instrumentalisation par Michelin de son patrimoine au détriment de la mémoire ouvrière demeure plausible pour l'avenir, selon une logique de réinterprétation du passé industriel en fonction des enjeux économiques du présent, elle n'est cependant pas vérifiable puisqu'aucune entreprise de patrimonialisation, qui s'incarnerait dans un projet urbain de grande ampleur, n'a été véritablement engagée à ce jour, même si elle a pu être, comme nous le verrons par la suite, à l'état de la réflexion. Il paraît donc encore plus complexe de se prononcer sur une éventuelle collaboration de la municipalité dans une telle manipulation patrimoniale, même si l'on sait que des formes de domination symboliques peuvent s'exercer à travers une instrumentalisation du patrimoine (Mélé, 2005) au service de certains groupes sociaux, parfois génératrice de conflits patrimoniaux. Aujourd'hui, il existe donc trop peu d'éléments tangibles pour analyser les tenants et aboutissants de la patrimonialisation de l'héritage industriel de Michelin, cette dernière n'étant à l'heure actuelle qu'à l'état d'intention<sup>413</sup>. Cependant, on peut faire l'hypothèse que cette mise en patrimoine

---

<sup>411</sup> Clermont Communauté, « *Eléments pour une prise en compte en matière de tourisme* », Septembre 2005.

<sup>412</sup> Entretien avec Stéphane Nicolas, 30 Septembre 2009.

<sup>413</sup> On précisera la nature de cette réflexion patrimoniale en prenant un exemple concret dans la prochaine sous-partie.

future sera influencée par les stratégies contemporaines de l'entreprise, dont on a vu qu'elles l'avaient amené à effacer les traces industrielles encore présentes sur le site des Carmes, dans le cadre de la restructuration de l'« espace Michelin ».

Les élus clermontois s'attachent donc aujourd'hui à construire le devenir métropolitain de leur agglomération, à travers une stratégie d'attractivité urbaine qui mobilise divers registres d'action publique, selon une logique volontariste et entrepreneuriale : *« La métaphore de la ville « entrepreneuriale » est caractérisée par trois éléments : le discours de la concurrence et du marché, y compris en termes d'image et d'identité, la priorité politique accordée aux enjeux de développement économique et d'attraction d'investissements, de flux et de groupes sociaux favorisés, la transformation du gouvernement local vers des formes organisationnelles de type partenariats publics-privés qui donnent aux acteurs privés un rôle important dans la définition de l'intérêt général de la ville, des priorités, des modes de gestion ainsi que dans la conception et la mise en œuvre de projets »* (Le Galès, 2003, p. 287). A Clermont-Ferrand, le passage de la ville de l'efficacité industrielle à la ville de la qualité urbaine traduit bien l'évolution récente du système de gouvernance locale. Son pilotage par les collectivités publiques se double d'une contribution multiple de la Manufacture, qui est étroitement associée à l'ambition métropolitaine des pouvoirs publics, comme le concède un cadre de l'entreprise : *« Si on veut aller vers le statut de métropole, et je sais que c'est une ambition des élus, je ne peux d'ailleurs que les encourager dans ce sens, et si on peut aider à parvenir à cette évolution on le fera évidemment bien volontiers, et bien il faut disposer des attributs d'une métropole<sup>414</sup> »*. La régulation politique du « territoire Michelin » se redéfinit ainsi au cours de la dernière décennie en fonction des enjeux communs aux pouvoirs publics locaux et à la multinationale, et dont la métropolisation constitue un référentiel d'action partagé.

Les collectivités locales et la firme ont donc noué un partenariat multiforme visant à améliorer l'image de Clermont-Ferrand et à renforcer son attractivité, tandis que l'entreprise est elle aussi contrainte à modifier son image dans le cadre de ses recrutements de personnels qualifiés. Cette stratégie commune est principalement dirigée vers les populations les plus jeunes et vers la catégorie sociale des cadres, selon une stratégie d'offre territoriale destinée à attirer de nouveaux habitants, au détriment des individus résidant sur le territoire, caractéristique des politiques urbaines entrepreneuriales (Harvey, op. cit.). Cependant, et c'est bien le cas à Clermont-Ferrand à la fois dans les discours des élus et dans les politiques

---

<sup>414</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

urbaines qu'ils mettent en œuvre, l'adhésion au néolibéralisme urbain n'a pas entraîné pour autant la disparition des politiques redistributives, élaborées au nom d'un impératif de cohésion sociale. On assiste ainsi à une mise en cohérence des stratégies publiques et privées dans le cadre d'une ambition partagée entre les collectivités et la firme : faire de Clermont une métropole de taille européenne, sans toutefois engendrer l'avènement d'une ville « à plusieurs vitesses » (Donzelot, 2004). Cet objectif emprunte un certain nombre de pratiques relatives au nouvel esprit du capitalisme (Boltanski, Chiapello, 1999), et s'incarne dans l'application des pratiques urbaines exemplaires, au risque de mener à une standardisation des villes. Toutefois, cette tendance à l'internationalisation des modèles urbains « gagnants » ne doit pas masquer les dynamiques proprement locales de la définition de ces politiques urbaines souvent qualifiées de néolibérales : *« Dès lors l'internationalisation est, de manière croissante, le fruit d'une production locale unissant institutions publiques et institutions de la société civile, le produit d'un effort collectif de réinterprétation du territoire qui peut d'ailleurs contribuer à une transformation des modes de gouvernance urbaine et des rapports des acteurs au territoire dans le sens d'une territorialisation de leurs stratégies »* (Pinson, Vion, 2000, p. 99). A Clermont-Ferrand, cette territorialisation des stratégies publiques et privées est particulièrement visible dans la prise en charge collective de la restructuration de l'« espace Michelin ».

### **3.4) La restructuration de l'« espace Michelin » au service d'une politique locale de renouvellement urbain.**

Le partenariat public-privé est une tradition ancienne en France, particulièrement à l'échelle municipale où elle s'est d'abord incarnée dans les concessions de services techniques urbains (Oblet, 2005). Alors qu'on observe un « *déplacement incessant de la frontière entre ce qui est perçu comme devant rester la prérogative des acteurs publics et ce qui peut être assuré par les acteurs privés dans la gestion urbaine* » (Dormois, 2006, p. 835), et une importance croissante prise par les acteurs privés dans la production urbaine, cette tradition s'est, depuis plusieurs décennies, renouvelée à travers la démarche du projet urbain, devenue stratégique dans un contexte de concurrence métropolitaine. La notion de projet urbain se substitue à celle de plan, critiquée pour sa rigidité, en induisant une démarche souple, évolutive et négociable (Ingallina, 2007) : « *Les projets sont caractérisés par des modes d'action interactionnistes, négociés et incrémentaux, ces dispositions étant conçues par ceux qui les mettent en œuvre comme le meilleur moyen de pallier la pluralisation des systèmes d'acteurs urbains, la dispersion des ressources et d'assurer un niveau de mobilisation constant de l'acteur collectif urbain face à un environnement changeant* » (Pinson, 2006, p. 621).

Ce nouvel outil de l'action publique, largement mobilisé pour stimuler l'attractivité urbaine, repose ensuite sur la constitution d'une coalition ne se réduisant pas au leadership des collectivités publiques, dans une situation d'extrême fragmentation du gouvernement des villes qui rend « *difficile l'exercice du pouvoir et obligatoire la formation de coalitions plus ou moins stabilisées* » (Le Galès, 2003, p. 74). Face à une situation d'incertitude importante dans les politiques urbaines, il existe donc un rapprochement entre les acteurs publics et privés, alors que les interdépendances sont multiples et qu'une action collective négociée est devenue un impératif à l'échelle des villes. Ainsi ouverte à d'autres acteurs que les seuls représentants des instances politiques locales, les coalitions de projet ne peuvent fonctionner sans que soient définis des objectifs communs, qui nécessitent une convergence minimale des intérêts (Bourdin, 2003). Les projets urbains constituent ainsi de « *bons révélateurs des comportements des acteurs et des mécanismes d'interaction que suscite cette situation d'interdépendances multiples* » (Pinson, 2003, p. 44). Ils sont appréhendés comme des processus de lutte contre l'ingouvernabilité métropolitaine visant à faire fructifier les situations de pluralismes observées dans les villes européennes.

Les villes, influencées par les référentiels d'action issus des milieux économiques, seraient désormais « *devenues des acteurs économiques parmi d'autres, [qui] fraient avec les entreprises et se lancent dans les partenariats public-privé* » (Fol, Sabot, 2003, p. 23). Ces partenariats permettent d'articuler ressources publiques et privés, les institutions politiques ne disposant plus des ressources financières nécessaires à la construction de la ville. On assiste alors à une multiplication des partenariats publics-privés, notamment dans le cadre d'opérations de régénération urbaine, parfois limitées à un projet phare (Bagnasco, Le Galès, 1997). Les avantages généralement associés à la participation des entreprises dans les politiques publiques sont de natures diverses : ressources financières supplémentaires, production de politiques efficaces notamment dans le domaine du développement local (Jouve, Lefèvre, 1999a). A travers la recomposition des agendas urbains et des modalités de mise en œuvre de l'action publique locale, les acteurs économiques sont donc revalorisés par l'intermédiaire de la prise en compte accrue de leurs intérêts, de leurs logiques et de leurs ressources, les collectivités étant particulièrement attentives aux externalités positives que les territoires peuvent offrir aux firmes.

Dans ce contexte de recours croissant au projet urbain et au partenariat public-privé, le désengagement spatial et la restructuration de l'« espace Michelin » engagés par la firme depuis le début des années 2000 constitue une phase originale de reconfiguration de la ville, qui conduit à analyser le rôle de Michelin au sein de l'action publique clermontoise en matière de planification et de projet urbain. Quelle est aujourd'hui la nature de la régulation politique du « territoire Michelin » dans les domaines de la planification et du renouvellement urbain ? Nous aborderons dans un premier temps la manière dont s'est redéfinie la planification territoriale clermontoise selon une logique de reconstruction de la ville sur elle-même, seul moyen identifié pour freiner une tendance encore visible à l'étalement urbain. Puis, nous mettrons en parallèle la nouvelle stratégie spatiale de la Manufacture à Clermont-Ferrand avec la capacité des collectivités locales en matière de maîtrise foncière, avant d'aborder deux exemples précis de la régulation politique du « territoire Michelin » appliquée à la restructuration de l'« espace Michelin ».

### 3.4.1) Le renouveau de la planification territoriale : émergence d'une politique de renouvellement urbain.

Dès le milieu des années 1990, l'élaboration du Schéma Directeur traduit l'évolution de la pensée spatiale des acteurs en matière de planification, où le renouvellement urbain se

substitue à l'extension urbaine, notamment par le réinvestissement des friches urbaines. Il s'agit en effet de limiter l'étalement urbain clermontois et de « *tourner résolument les actions urbaines sur la ville existante, ce qui préfigure de la démarche qui consiste à faire la ville sur la ville* » (Semmoud, 2002, p. 205), en réaction au Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme de 1977 qui avait favorisé l'urbanisation de la périphérie clermontoise et était basé sur un principe de séparation des fonctions. Conçu comme un moyen d'élaborer un projet commun par des pratiques de dialogue et de négociation, le but du Schéma Directeur est de « *fixer un cap aux acteurs de l'aménagement, de décrire une règle du jeu permettant la gestion du territoire dans un cadre de référence*<sup>415</sup> ». Le renouvellement de la planification s'exprime aussi dans la visée stratégique qui s'impose progressivement. En effet, la fin de la période de croissance généralisée oblige les collectivités à développer les avantages comparatifs dont peuvent se prévaloir leurs territoires.

Plus d'une décennie plus tard, le Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) du Grand Clermont poursuit cette politique de planification tournée vers la maîtrise foncière et le renouvellement urbain. La maîtrise du foncier à l'échelle métropolitaine, garante de la faisabilité de futurs projets urbains et de la cohérence globale de l'aménagement du territoire, est un enjeu central pour freiner le processus d'étalement urbain observé sur le territoire du Grand Clermont depuis les années 1970. L'objectif du SCOT est alors de renforcer l'efficacité foncière, notamment au sein des polarités urbaines du territoire<sup>416</sup>, en redonnant une mission centrale aux collectivités, comme le note l'adjoint clermontois à l'urbanisme : « *Aujourd'hui, la puissance publique doit de nouveau jouer un rôle de pionnier et d'avant-garde, cette fois pour la reconquête des faubourgs. Nous devons prendre des risques, et des coups, pour préparer le Clermont-Ferrand de demain [...] Est-ce que nous réussirons à conforter le modèle européen de la ville dense ? Est-ce qu'au contraire nous céderons au modèle américain de la ville diffuse ?*<sup>417</sup> ». La priorité est ainsi donnée aux opérations de renouvellement urbain afin d'éviter les extensions consommatrices de terres agricoles et naturelles, en mettant à profit le mouvement de libération d'emprises foncières situées dans l'agglomération clermontoise pour recomposer l'espace urbain.

Cette volonté politique de privilégier le renouvellement urbain et de limiter les extensions de l'urbanisation s'exerce principalement sur la commune de Clermont-Ferrand, où se trouve la

---

<sup>415</sup> Schéma Directeur, 1995, p. 17.

<sup>416</sup> Le Grand Clermont a retenu pour son projet de territoire une organisation multipolaire qui repose sur l'articulation d'un cœur métropolitain, correspondant à la commune de Clermont-Ferrand et à sa première couronne périurbaine, avec des pôles de vie (au nombre de sept) et des territoires périurbains.

<sup>417</sup> *La Montagne*, 22/12/2003.

majeure partie des opportunités foncières de densification du tissu bâti, en raison de la présence de friches urbaines, industrielles ou militaires, de sites désaffectés ou en voie de l'être. En tant qu'un instrument de gouvernance du territoire, le SCOT structure et organise l'action collective en matière de planification stratégique à l'échelle métropolitaine : « *La stabilisation des systèmes d'acteurs autour d'un projet apparaît ainsi plus importante que l'action elle-même ou son contenu. Enfin, la démarche de construction collective d'un projet est éminemment politique dans la mesure où sa vocation est aussi de rendre visible un acteur collectif et de le positionner au sein d'un environnement concurrentiel. La construction d'une intention politique et d'une identité collective permet ainsi de donner consistance à un territoire et la constitution d'un acteur collectif reconnu* » (Loudiyi, 2008, p. 40). L'élaboration de la démarche planificatrice importe alors autant, si ce n'est plus, que son contenu, en mêlant une approche institutionnelle de construction d'un système d'acteurs et une approche communicationnelle de définition d'une vision partagée et consensuelle.

La planification stratégique peut alors être vue comme un processus de reconstruction cognitive des territoires (Offner, 2003) légitimé par l'existence d'un réseau d'acteurs et la présence de dispositifs délibératifs. Elle fixe des normes d'action construites collectivement qui instituent les buts de l'action et les règles du jeu pour y parvenir, et permet l'élaboration d'une identité partagée quant au devenir du territoire. La planification stratégique reste, dans les villes européennes, largement confinée aux acteurs et institutions publiques (Lefèvre, 2003), comme ce fut le cas à Clermont-Ferrand puisque l'élaboration du SCOT a été confiée au SEPAC. Néanmoins, cette démarche planificatrice globale et de long terme institue de nouvelles formes et référentiels pour l'action publique, où l'enjeu essentiel est la mobilisation des différents acteurs locaux, comme il est précisé dans le projet du Grand Clermont, qui entend « *renforcer les plates-formes de réflexion associant le monde économique (Michelin, Limagrain, Volvic) et les acteurs de la planification du territoire*<sup>418</sup> ». Celle-ci doit permettre de faire émerger, en favorisant les interactions collectives et la constitution d'un réseau d'acteurs, un diagnostic et une vision partagés, car, selon les institutions politiques locales, « *sans organisation collective et sans modèle de planification, le développement urbain génère plus de dysfonctionnements que de richesses*<sup>419</sup> ». La politique publique de planification stratégique traduit ainsi le passage de l'ère du gouvernement à celle de la gouvernance, en ouvrant notamment le système d'acteurs légitimes aux représentants du secteur privé. La question de la planification urbaine et plus largement de la maîtrise de

---

<sup>418</sup> Grand Clermont, Etat généraux, 06/07/2002, p. 20.

<sup>419</sup> SCOT, Projet d'Aménagement et de Développement Durable, Janvier 2008, p. 6.

l'espace a été de tout temps, on l'a vu, fondamentale dans la définition de la régulation politique du « territoire Michelin ». Elle se pose aujourd'hui en des termes nouveaux, dans un contexte de réduction de l'emprise spatiale des activités industrielles et de volonté politique de densification de la ville.

La Manufacture est tout d'abord associée aux réflexions introduites par la démarche du SCOT à travers la mutation de ses sites, en y intégrant les lignes directrices à la définition de sa propre stratégie foncière. En effet, dans le cadre de son désengagement spatial et de la restructuration de l'« espace Michelin, la firme prévoit que les futures cessions de ses actifs immobiliers soient réalisées avec des investisseurs dont les projets s'inscrivent dans les prescriptions données par le document de planification. La participation de Michelin au SCOT<sup>420</sup> lui permet également de peser sur les décisions en matière de planification, même si selon le directeur des sites clermontois de l'entreprise, cette dernière n'a pas vocation à exiger quoi que ce soit : « *On a été invités à quelques réunions de travail, mais ce n'est pas allé plus loin. L'intérêt pour Michelin c'était surtout de voir, on n'a pas de prétention à imposer des évolutions sur le SCOT, mais bon on doit rappeler qu'on est là et qu'on a encore des activités, et que ces activités il faut qu'elles soient le moins pénalisées possible par les contraintes urbanistiques ou même environnementales lorsqu'elles nous paraissent excessives*<sup>421</sup> » On note une certaine inflexion du comportement de Michelin par rapport à la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle et à la période des Trente Glorieuses. Ses activités étant aujourd'hui beaucoup moins consommatrices d'espace, l'entreprise semble moins encline à s'associer à la planification urbaine, contrairement à ce qui avait pu par exemple être le cas lors de la création des Zones Industrielles clermontoises. Toutefois, dans le cadre des réunions préparatoires auxquelles la firme a été conviée, ses représentants ont ainsi fait part de leur intérêt en matière d'organisation des déplacements urbains en général et de gestion des migrations pendulaires de ses salariés en particulier<sup>422</sup>, rappelant ainsi que l'organisation des circulations demeure un élément essentiel de la stratégie spatiale de Michelin. souhaitant par exemple la création d'une piste cyclable entre ses sites de Cataroux et des Carmes.

---

<sup>420</sup> Michelin est aussi associé à l'élaboration de l'Agenda 21 clermontois.

<sup>421</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

<sup>422</sup> Michelin souhaite par exemple la création d'une piste cyclable entre ses sites de Cataroux et des Carmes.

### 3.4.2) Le foncier, première interdépendance entre la firme et la municipalité.

Depuis vingt ans, les interdépendances foncières sont au cœur des relations entre Michelin et la mairie de Clermont-Ferrand, déterminant ainsi la nature de la stratégie de renouvellement urbain à travers une élaboration commune du devenir de certains espaces urbains. Au cours de la deuxième moitié des années 1990, la municipalité achète plusieurs dizaines d'hectares à la firme, ce qui correspond à une appropriation publique de l'« espace Michelin ». Cet apport foncier correspond notamment à la poursuite de l'intégration des voies privées des cités Michelin dans le domaine public, mais permet également à la collectivité de créer une Zone Industrielle (ZI) à La Combaude et une Zone d'Aménagement Concerté (ZAC) aux Gravanches, deux zones de l'espace communal où le pneumaticien est le principal propriétaire foncier et détient déjà des installations productives. A plusieurs reprises, les membres de la majorité municipale notent la bonne entente entre Michelin et la Ville en matière d'échanges de terrain, ceux-ci facilitant la mise en œuvre d'une politique foncière publique volontariste. Celle-ci est alors directement dépendante de la stratégie adoptée par Michelin en la matière, la restructuration de l'« espace Michelin » étant favorable depuis deux décennies à la municipalité, car marquée par une volonté de désengagement spatial.

La Manufacture s'efforce en effet aujourd'hui de réduire son empreinte foncière à Clermont-Ferrand, cette dernière n'étant plus, comme on l'a constaté au cours du premier chapitre de cette partie, adaptée à ses besoins productifs. Pour les cadres de la Manufacture en charge de la gestion foncière et immobilière, Michelin n'est pas un aménageur ou un promoteur mais une société industrielle qui n'a donc pas pour objectif de valoriser ses actifs sur le marché, d'autant que la grande majorité de ses propriétés clermontoises est encadrée juridiquement et qualifiée comme des terrains à vocation industrielle. Selon le directeur des sites Michelin de Clermont-Ferrand, la politique foncière est donc définie en coordination avec les services de la municipalité et de la communauté d'agglomération, pour que les terrains vendus soient réaffectés en cohérence avec les lignes directrices de la politique urbaine clermontoise et utilisés dans les meilleures conditions possibles pour la collectivité.

La nature des projets s'établissant sur les anciens sites de l'entreprise doit cependant également correspondre à la nouvelle organisation sociale du « territoire Michelin », axée sur les attentes des cadres de haut niveau, comme le précise le directeur des sites clermontois de l'entreprise : « *Alors, quand on dit qu'on est très attachés à la qualité du projet qui*

*s'installera sur les actifs qu'on libère, ça veut dire autant la visibilité, l'image extérieure du projet, que son intérêt pour la communauté urbaine et la cité en général*<sup>423</sup> ». Cette volonté est également dictée par le souci qui anime la firme pour son image locale, Michelin étant attentif aux projets immobiliers qui se réalisent sur les sites qu'elle abandonne dans le but d'amoinrir les conséquences, notamment médiatiques et en termes d'emplois, de sa déterritorialisation productive, d'autant plus visible lorsqu'il s'accompagne d'une réduction de son emprise spatiale.

Si Michelin ne cherche pas à faire des « coups » immobiliers, il n'agit pas non plus par philanthropie, comme le souligne le responsable de l'immobilier et du foncier de l'entreprise : *« On cherchera toujours à céder l'actif à la valeur du marché, des fois il y a des petits ajustements, parce qu'on n'est pas là non plus pour faire de la spéculation*<sup>424</sup> ». Pour l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, un changement de la politique de désengagement foncier de la firme est intervenu au début du XXI<sup>ème</sup> siècle. Selon l'élu, l'entreprise a aujourd'hui adopté une logique de maximisation qui implique que son patrimoine<sup>425</sup> doit être valorisé et donc cédé au plus offrant : *« Je peux dire que le changement s'est fait au cours de l'année 2000 où là effectivement on a compris qu'ils allaient changer de logique. Avant c'était plutôt « débarrassez moi de tout ça », maintenant c'est « on veut le maximum »*<sup>426</sup> ». La cession des terrains appartenant à la Manufacture dans le secteur des Gravanches symbolise cette évolution : la Ville a en effet racheté une parcelle à l'entreprise au début des années 2000, puis lorsqu'elle a voulu en acquérir une deuxième plusieurs années plus tard, Michelin a refusé, préférant vendre son terrain à IKEA pour en tirer un prix plus élevé. Le responsable du service foncier de la firme explique ainsi que si, à l'avenir, la Ville souhaite acheter une parcelle sur un site de Michelin, elle pourra être en concurrence avec des promoteurs privés. Avant ce retournement récent, la firme avait plutôt tendance se débarrasser le plus rapidement de son patrimoine foncier et immobilier, mouvement dont la municipalité a pu profiter comme le montre l'exemple de la reconquête du secteur République.

Le désengagement spatial de Michelin au cours des deux dernières décennies, lié à la redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin », a offert aux collectivités l'opportunité de renforcer sa maîtrise en matière d'urbanisme, particulièrement dans un

---

<sup>423</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

<sup>424</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, 30 Novembre 2009.

<sup>425</sup> Le patrimoine de l'entreprise est d'abord composé de ses usines, mais aussi de plusieurs réserves foncières qui avaient été constituées pour anticiper d'éventuelles extensions productives et constructions de nouvelles installations productives.

<sup>426</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

secteur de l' « entre-deux villes » qui a longtemps été caractérisé par l'exclusivité spatiale dont bénéficiait le pneumaticien. Dès le début des années 1990, les services de l'Etat relevaient le caractère stratégique de la gestion et de la réaffectation des sites Michelin, qui constituent alors une spécificité de l'agglomération clermontoise, tant du point de vue de l'histoire industrielle que spatiale : « *Il s'agit donc de réussir la reconversion présente ou future des sites [...] Il importe donc que le partenariat entre Michelin et les collectivités locales soit renforcé au travers des réaffectations de sites*<sup>427</sup> ». Une collaboration étroite entre la Manufacture et les collectivités, pour la mise en place d'une politique de veille et d'acquisition des sites industriels en voie de libération, est alors présentée comme une nécessité pour réussir la mutation d'espaces urbains qui constituent des opportunités pour assurer l'équilibre spatial de l'agglomération.

Le secteur République, qui s'étend de part et d'autre de l'avenue du même nom et relie les centres anciens de Clermont et de Montferrand (fig. 111), est considéré depuis deux décennies comme un secteur d'appui à l'hypercentre et la zone préférentielle de renouvellement urbain de l'agglomération. La réurbanisation de cet axe historique du développement industriel de la ville doit en effet permettre la restructuration et le désenclavement de l'ensemble du secteur de l' « entre-deux villes », où 74 hectares de foncier sont considérés comme mutables à moyen terme au début des années 2000.

---

<sup>427</sup> Charte d'objectifs de l'agglomération clermontoise, Février 1993, p. 30.



Fig. 111 : L'avenue de la République, avec au premier plan Montferrand (Source : Agence d'urbanisme Clermont Métropole, 1999).

La mise en œuvre successive de plusieurs projets d'aménagement (Polydôme, stade Marcel Michelin, Centre République, Nouvel Hôpital Estaing ...) devant conforter et moderniser l'image du centre de l'agglomération a donné naissance à l'élaboration d'un projet urbain d'ensemble, à l'échelle de l'« entre-deux villes », qui concerne à différents titres plusieurs acteurs, maîtres d'ouvrage et financeurs. La démarche partenariale adoptée pour répondre à la complexité urbaine du secteur et aux enjeux qu'il porte en matière de développement urbain a été conçue selon trois niveaux de partenariats, le premier rassemblant la municipalité, l'Etat et Michelin<sup>428</sup>. La réurbanisation du secteur République a ensuite favorisé la création, selon l'agence d'urbanisme clermontoise, d'une certaine culture partenariale entre les différents acteurs impliqués : « *La mise en place d'une démarche globale sur le quartier République mobilise depuis plus d'un an plusieurs partenaires : la Ville de Clermont-Ferrand, l'agence*

<sup>428</sup> Le second regroupe le CHU, la SNCF, la communauté d'agglomération, le SMTC, et le troisième les bailleurs sociaux, les promoteurs privés et la CCI.

*d'urbanisme, la DDE, la DRE, la CCI, les OPAC du Puy-de-Dôme et HLM 63, le SMTC, Michelin ... Cette démarche a permis la constitution d'un véritable lieu d'échange et de cohésion, dont l'objectif est de garantir une éthique d'aménagement<sup>429</sup> ». Les élus entendent donc fédérer une dynamique collective de renouvellement urbain, initiée en 1998, lors du transfert d'une clinique sur l'avenue de la République, pour laquelle des échanges ont lieu entre Michelin et la municipalité afin d'aménager une voie d'accès au nouvel équipement médical et créer une place publique.*

Au final, de nombreux terrains appartenant à l'entreprise ont été acquis par la municipalité au fur et à mesure de l'adoption de projets urbains sur le secteur de l'avenue de la République, ce qui a constitué selon le directeur de l'agence d'urbanisme un « *effet d'opportunité pour les pouvoirs publics, puisque Roger Quilliot avait fait du secteur République l'axe fort de sa politique urbaine<sup>430</sup> »*. La création de la ZAC République pour achever l'urbanisation de l'avenue, dont la réalisation a été confiée à l'OPAC du Puy-de-Dôme, a affirmé la vocation de services du secteur, avec un front bâti essentiellement composé de bureaux et de commerces, tout en consacrant une part importante du programme immobilier aux logements grâce à l'acquisition des anciennes cités Michelin situées à l'intérieur du périmètre. L'objectif aura donc été de créer une mixité fonctionnelle pour sur le secteur République, où l'on observe la conjugaison de deux stratégies de renouvellement urbain : « *renforcement des bases fonctionnelles de la ville, selon une logique intégrée de développement local ; action urbanistique génératrice d'une nouvelle identité positive pour le quartier et la métropole, selon un logique globale de marketing urbain »* (Linossier et al., 2004, p. 24).

L'ancien maire de Clermont-Ferrand, R. Quilliot, revient dans son autobiographie sur ce mouvement foncier qui permet à la municipalité d'optimiser son contrôle sur la structure urbaine : « *Nous avons avec Michelin des rapports immobiliers [...] Peu à peu, le patrimoine Michelin qui représentait près de la moitié de la ville, en est revenu à moins du cinquième [...] nous payons, et ce n'est pas un mince avantage, les terrains à mesure de leur utilisation. Ainsi, par étapes, on recoud une ville profondément disparate »* (Quilliot, 1997, p. 175). Ce mouvement de cessions foncières a d'ailleurs été facilité par la firme, comme le démontre une lettre adressée par son service immobilier au maire de Clermont-Ferrand en décembre 1995 : « *Suite à l'entretien de messieurs Godard et Jeanson en date du 30 Octobre 1995 au cours duquel ont été évoqués certains de vos projets touchant à l'avenir l'avenue de la République,*

---

<sup>429</sup> Agence d'urbanisme Clermont Métropole, « Quartier République », Mai 2001.

<sup>430</sup> Entretien avec Rachid Kander, 05 Mai 2009.

*nous vous saurions gré de bien vouloir nous confirmer l'intérêt que vous portez à la réservation des terrains suivants [...] Après confirmation de votre souhait de nous voir réserver ces terrains, il conviendrait d'en définir les limites, les prix et les délais de réservation*<sup>431</sup> ». la proximité relationnelle entre le pneumaticien et la municipalité, condition nécessaire à la régulation politique du « territoire Michelin », a donc favorisé la mise en œuvre d'une planification urbaine en permettant d'anticiper les futures mutations foncières de l'« espace Michelin ».

Michelin a également participé directement au renouvellement urbain de l'axe République dans le cadre de la rénovation de son stade, en prenant en charge une partie, « *compte tenu des intérêts convergents de la Ville et de la Manufacture*<sup>432</sup> » du montant des travaux nécessaires à la création d'un aménagement public de qualité aux abords de l'enceinte sportive. Ce concours aussi important d'une multinationale à la politique urbaine de sa ville d'implantation a étonné au-delà des frontières françaises, comme le rapporte la presse locale : « *Ce qui a le plus intrigué les chinois, c'est la participation de Michelin, monumental symbole du capitalisme privé, à une entreprise d'intérêt public. Le directeur de l'agence Clermont Métropole a présenté à Pékin en Décembre dernier le projet d'aménagement modèle de l'avenue de la République. Il a été prouvé aux chinois que sur les deux kilomètres de l'avenue de la République, les projets urbains publics et privés pouvaient s'harmoniser à travers une démarche commune [...] Les chinois ont demandé quel était l'intérêt de Michelin de participer*<sup>433</sup> ». On a déjà évoqué l'intérêt de Michelin pour le projet du Polydôme, qui a lancé le réinvestissement de l'« entre-deux villes » par la municipalité et répondu aux logiques renouvelées de l'organisation sociale du « territoire Michelin ». L'entreprise a en effet pu peser sur la qualification future d'espaces urbains dont elle voulait se débarrasser, grâce à l'intégration de ses intérêts particuliers aux ambitions portées par la politique urbaine locale. La reconquête du secteur République et la restructuration de l'avenue auront duré vingt ans, période durant laquelle la Ville et l'entreprise auront largement collaboré. Le renouvellement urbain de cet axe a ainsi été emblématique de la construction d'une fonction stratégique de « ville-acteur », qui est indissociable de celle du projet urbain (Bourdin, 2005). A travers la régulation politique du « territoire Michelin », l'histoire de l'urbanisation clermontoise et sa trajectoire spécifique au cours du XX<sup>ème</sup> siècle, résultant du poids de l'appropriation

---

<sup>431</sup> AMCF, Série O 1791 W 1-20, « Michelin : demandes diverses ».

<sup>432</sup> DCM du 03 Novembre 2006.

<sup>433</sup> *La Montagne*, 17/01/2001.

industrielle, détermine la dynamique urbaine contemporaine, comme l'illustre le réaménagement récent de certains sites Michelin à Clermont-Ferrand.

### 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 ».

La reconversion des friches industrielles et urbaines constitue un domaine particulièrement favorable à la formation de coalitions et de partenariats public-privés, les espaces concernés présentant des potentialités en termes d'attractivité territoriale et résidentielle. Ainsi, « *la mise en place des politiques de régénérations urbaines répond à des enjeux économiques, sociaux mais aussi à des enjeux de production d'action collective dans un contexte de pluralisation des systèmes de décision* » (Dormois, 2009, p. 1). L'interdépendance foncière entre la firme et la mairie implique un processus d'anticipation en matière de planification. Dès le milieu des années 1990, une réflexion est engagée par les élus clermontois quant au devenir du site Michelin d'Estaing, afin de prévoir sur les évolutions possibles du foncier à moyen et long terme, dans le but d'éviter des mutations incontrôlées par le contrôle public de la restructuration de l'« espace Michelin ». La question de la réurbanisation du site Michelin d'Estaing se pose pour la première fois lors de la révision du POS de Clermont-Ferrand en 1998, toutefois la firme indique alors à la municipalité qu'elle n'envisage pas de se séparer rapidement de cette usine.

Trois ans plus tard, alors que le CHU a décidé d'acquérir le site industriel en vue de transférer une partie de ses installations médicales, la Manufacture annonce aux élus qu'elle compte libérer Estaing, et qu'elle souhaite vendre l'emprise de quatorze hectares en un seul tenant. La municipalité, par la voix de son adjoint à l'urbanisme, réagit en déclarant qu'elle est prête à « *saisir cette opportunité exceptionnelle dans un quartier en pleine recomposition, l'axe République* » (Adenot, op. cit., p. 105) et commence à conduire les études de réurbanisation du site, sans que Michelin n'y soit toutefois associé. Les négociations entre la Ville et la Manufacture achoppent dans un premier temps sur le prix de vente du terrain, l'entreprise réclamant une somme supérieure de 20 % à l'estimation établie par le service des Domaines, mais les discussions se poursuivent et un accord est finalement trouvé à la fin de l'année 2002, comme le raconte l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, qui met en avant le rôle de la Manufacture dans la réalisation du projet : « *Tout va se jouer le 5 décembre 2002. Je me rends seul place des Carmes où m'accueillent les deux négociateurs Michelin [...]* Ma contre

*proposition a été acceptée. Mais je veux témoigner surtout que dans cette affaire Michelin a sacrifié délibérément une partie de ses intérêts patrimoniaux au profit de l'intérêt général de la ville et des clermontois puisque le prix finalement accordé s'est situé assez loin de ses prétentions initiales. Nous devons ce geste à Edouard Michelin en personne, père de famille nombreuse, sensible à la future vocation de cette friche industrielle » (Adenot, op. cit., p. 106). En effet, un équipement collectif tel que peut l'être un hôpital moderne a pu susciter l'adhésion d'un patron s'inscrivant dans l'héritage paternaliste de ses aïeux et rencontrer ses intérêts actuels pour le développement du territoire, la fonction sanitaire du projet faisant le lien entre l'ancien système d'encadrement social de la force de travail et les principes de néo-management des cadres de haut niveau, c'est-à-dire entre l'organisation sociale traditionnelle du « territoire Michelin » et sa déclinaison contemporaine.*

L'accord, conclu entre le pneumaticien, la Ville de Clermont-Ferrand et le CHU, fixe les conditions de la cession de l'usine pour un montant de légèrement inférieur à onze millions d'euros. A la suite de problèmes de pollution rencontrés sur le site (Zanetti, 2010), la finalisation de la vente ne sera effective qu'en 2008, et le passage du site d'Estaing dans le domaine public aura donc pris près d'une décennie, au cours de laquelle les relations de travail entre la municipalité et l'entreprise auront été empreintes d'une entente pragmatique, comme le note le directeur des services de l'urbanisme de la Ville : *« C'est vrai que c'est un partenariat, et c'est une opération de très longue haleine. On a travaillé conjointement à chaque fois sur ce dossier. Tout le monde a travaillé ensemble<sup>434</sup> ».*

Selon l'un de ses gérants, Michelin a fourni les efforts nécessaires pour que le projet puisse se réaliser, en accélérant le transfert de certaines activités présentes à Estaing sur le site de Cataroux, alors que le coût de ce déménagement est proche du prix de vente du terrain : *« Michelin fait ce qu'il faut, y compris sur le plan financier, pour que le nouvel hôpital se mette en place. La construction de cet hôpital est une opportunité très intéressante pour Clermont-Ferrand et la région. Michelin a bien compris cela et a accepté de faire un effort important en faveur d'un équipement qui améliorera les conditions de vie des clermontois [...] Mais Michelin ne fait pas une opération intéressante financièrement. Si l'on tient compte du coût des nouvelles constructions, c'est une opération qui nous coûte cher<sup>435</sup> ».* L'intérêt pour la firme se situe alors dans la possibilité de disposer d'un équipement médical de qualité, facteur d'attractivité pour la ville qui correspond aux demandes formulées par les cadres,

---

<sup>434</sup> Entretien avec Daniel Chevalier, 15 Septembre 2009.

<sup>435</sup> *La Montagne*, 02/12/2003.

intérêt rappelé par l'ancien directeur des sites clermontois de l'entreprise : « *Un équipement médical est intéressant pour Michelin car cela apporte un plus au territoire et donc à nos salariés. Cela reflète l'état d'esprit de Michelin qui est de participer au développement économique de Clermont*<sup>436</sup> »

A travers la cession de l'usine d'Estaing à un prix inférieur à celui du marché, Michelin entend ensuite montrer sa préoccupation pour le bien-être des habitants de la ville, dans le cadre de sa contribution au développement clermontois. L'entreprise aurait d'ailleurs pu vendre son terrain à la promotion privée, ce qui était d'ailleurs son intention initiale, mais la nature du projet porté par la collectivité, avec la création d'un équipement public majeur, a pesé dans les négociations, comme l'explique l'adjoint à l'urbanisme : « *Je crois qu'ils avaient compris que Clermont a besoin de se métropoliser et que Clermont a besoin de grands équipements structurants, et le fait de pouvoir construire en plein centre-ville un hôpital ultra moderne, incontestablement c'était pour eux aussi utile [...] Donc évidemment un grand hôpital en centre-ville, pour l'image de la ville c'est vachement important. Je pense qu'effectivement ça a pesé. Et puis c'est un hôpital mères-enfants, E. Michelin avait de nombreux enfants, ce qui a dû peser aussi dans la décision, bien que ceci ne m'est jamais été exprimé comme tel*<sup>437</sup> ». L'objectif conjoint de métropolisation est donc à la base de la production et de la diffusion d'éléments discursifs qui circulent entre les acteurs politiques, économiques et sociaux de l'agglomération clermontoise et déterminent les modalités locales du projet urbain. L'aboutissement de celui d'Estaing traduit également l'atavisme des pratiques paternalistes de l'entreprise, à travers l'attention patronale qui est portée aux équipements collectifs dédiés à une institution « sacrée » pour les Michelin : la famille.

Le réaménagement du site Michelin d'Estaing (fig. 112) ne se limite d'ailleurs pas à la création de l'équipement médical qui est implanté sur huit des quatorze hectares que compte le site. Sur les six hectares restants, la municipalité a décidé de mettre en œuvre une opération qui mêle logements, commerces et bureaux, afin de former un véritable quartier de ville répondant à la politique de mixité sociale et fonctionnelle promue par les élus locaux. Le projet urbain d'Estaing est ainsi présenté par l'adjoint à l'urbanisme comme l'« *une des plus importantes opérations d'urbanisme que la Ville ait eu à piloter depuis vingt ans* » (Adenot, op. cit., p. 104). L'acquisition du site représente un enjeu de santé publique mais également

---

<sup>436</sup> Entretien avec André Malet, 18 Janvier 2010.

<sup>437</sup> Entretien avec Dominique Adenot, 27 Novembre 2009.

un enjeu en matière d'urbanisme, l'opération d'aménagement permettant de désenclaver le centre-ville vers l'Est de la commune.



Fig. 112 : Le Nouvel Hôpital Estaing en construction (Source : *La Montagne*, 16/06/2009).

La vente d'une usine Michelin dans sa totalité constitue donc un événement inédit à Clermont-Ferrand et à ce titre marquant dans l'histoire de la ville. Ainsi, la vente a été officiellement annoncée au siège de la Manufacture, en présence des gérants de la firme Edouard Michelin et René Zingraff, du maire de Clermont-Ferrand, également président du CHU, et du directeur général du CHU. Pour la presse locale, cette annonce conjointe depuis le siège social de l'entreprise caractérise également une évolution dans les relations entre la firme et les institutions politiques locales : « *Un nouveau type de relations ? Hier après-midi, ce n'était certes pas la première fois qu'un maire de Clermont-Ferrand pénétrait dans l'usine. En revanche, le caractère historique de voir le premier magistrat de Clermont-Ferrand accueilli officiellement par un dirigeant du groupe n'a échappé à personne*<sup>438</sup> ». La cession du site d'Estaing a donc mis en lumière la dimension coopérative qui anime les élites politiques et économiques locales lors de la requalification urbaine de sites industriels en voie de désuétude, et a donné une visibilité médiatique à la régulation politique du « territoire Michelin ».

---

<sup>438</sup> *La Montagne*, 20/12/2003.

### 3.4.4) Le site des pistes de Cataroux, une friche industrielle saisie par l'attractivité urbaine.

En 2005, Edouard Michelin annonce dans la presse locale son intention de mettre à disposition des collectivités une partie du site de Cataroux, considérée comme une friche industrielle et localisée à l'entrée Nord de Clermont-Ferrand, au sein d'un environnement urbain en mutation, dans le prolongement de l'avenue de la République (fig. 113) : « *Nous sommes en train de regarder dans quelles conditions les pistes de Cataroux pourraient être mises à la disposition des collectivités locales pour y réaliser un projet phare pour la région. Des négociations sont actuellement en cours et nous avons bon espoir que les collectivités se déclarent intéressées. Nous sommes prêts à donner ces terrains à condition qu'ils servent à un grand projet impliquant d'autres partenaires. Cela pourrait être un nouveau pôle d'attraction touristique profitant à toute la région. Je pense qu'un tel concept est séduisant et que le projet pourrait se faire rapidement [...] C'est une de nos contributions au développement de la ville*<sup>439</sup> ». De la même manière que pour le Polydôme, le patron de la Manufacture sollicite une prise en charge du désengagement spatial de l'entreprise, qu'il lie à un droit de regard sur le futur contenu programmatique du projet urbain.



Fig. 113 : Le site « des pistes », au Nord de Cataroux (Source : archives Michelin).

<sup>439</sup> *La Montagne*, 05/02/2005.

Le patron de la Manufacture suspend donc sa décision à l'engagement des collectivités dans le projet, d'autant que la firme ne compte pas être le chef de file de l'opération. Le maire ne tarde pas à réagir en déclarant que les collectivités ne peuvent refuser de prendre cette idée en considération, et que la municipalité et la communauté d'agglomération sont prêtes à prendre la maîtrise d'ouvrage du projet urbain, qui doit d'ailleurs figurer dans les propositions municipales de 2008. Le maire entend constituer un groupe de travail pour entamer une réflexion globale avec l'ensemble des partenaires identifiés sur une éventuelle opération d'urbanisme très importante, à l'instar des nombreuses villes qui se lancent dans de grands projets urbains pour régénérer des espaces abandonnés par l'activité industrielle en les transformant en quartiers ou équipements prestigieux. L'objectif général de ces projets est de réinscrire des espaces urbains délaissés dans les mécanismes, considérés comme vertueux, du marché immobilier, en créant les conditions favorables à un investissement privé dans le développement urbain, même si les contributions publiques demeurent essentielles. On se situe alors dans une approche économique se référant « *explicitement à l'expérience du renouvellement urbain britannique qui favorise le rôle des acteurs privés, les logiques de marché et les changements d'usage radical des zones à renouveler. En outre, elles semblent pouvoir s'appliquer aux tissus urbains anciens et aux friches urbaines qui sont dévalorisées et de statut privé* » (Bonneville, 2004, p. 10).

A Clermont-Ferrand, l'idée directrice du conseil municipal est de faire du futur site « des pistes » le point d'ancrage d'une politique touristique qui englobe l'ensemble de la région, en lien avec les équipements déjà existants comme Vulcania : « *Un pôle touristique lié à l'image de Michelin pourrait constituer un intérêt commun fort pour le groupe comme le pour le territoire*<sup>440</sup> ». L'impératif de renforcement de l'attractivité du territoire passe en effet par des projets urbains qui portent une offre territoriale globale qui ciblent à la fois les entreprises, les touristes, les habitants (Thiard, 2007). Pour les élus locaux, engagés comme on l'a vu précédemment dans une stratégie d'attractivité métropolitaine, ce projet comporte de nombreux enjeux majeurs, de natures urbaine, touristique, économique<sup>441</sup>, patrimoniale et d'image, autant de grands objectifs dont le premier est, aux yeux du maire, de « *valoriser sur Clermont-Ferrand l'image mondiale du groupe Michelin*<sup>442</sup> », dans le cadre d'un « *projet*

---

<sup>440</sup> DCM du 23 Septembre 2005.

<sup>441</sup> Il a été ainsi un temps envisagé d'implanter les activités du pôle de compétitivité ViaMéca, et plus largement du pôle d'excellence économique d'ingénierie de la mobilité, sur le site.

<sup>442</sup> DCM du 23 Septembre 2005.

*phare de dimension régionale, nationale, voire même internationale*<sup>443</sup> ». Le projet urbain doit constituer un vecteur de communication de la présence de la firme à Clermont-Ferrand, et le thème de la mobilité est retenu pour promouvoir à la fois l'histoire de l'entreprise et son identité technologique contemporaine.

Quelques mois après l'annonce d'Edouard Michelin dans les médias, les collectivités officialisent leurs intérêt pour la proposition du patron de la Manufacture, par l'intermédiaire d'un protocole pour la sauvegarde et la mise en valeur des pistes signé entre Michelin, la municipalité, Clermont Communauté, le Conseil Général, le Conseil Régional et la Caisse des Dépôts et Consignations. Un comité de pilotage<sup>444</sup>, présidé par le maire clermontois, est ensuite formé pour suivre la phase des études relatives au projet. En 2006, un appel d'offres public est lancé par le comité de pilotage à l'échelle européenne pour définir un concept de réaménagement du site et réaliser une étude de faisabilité, et le choix du cabinet d'architectes lauréat est pris à l'unanimité des membres du groupe de pilotage.

Deux concepts sont alors dégagés par le bureau d'études retenu : l'un portant sur les trois hectares des pistes et pouvant accueillir un grand équipement touristique ; l'autre sur les sept hectares restants formés de bâtiments industriels plus classiques où devra être élaboré un projet complémentaire avec la politique urbaine. La taille du site permet d'aménager un espace de la taille d'un quartier de ville et d'établir un lien entre le centre-ville et les quartiers d'habitat collectif du Nord de la commune. Un programme pluriel pourrait alors amener à répondre aux objectifs généraux de la politique municipale, tout en satisfaisant certaines demandes émises par la Manufacture en matière d'habitat pour cadres et d'hôtellerie de standing. Le cabinet d'études propose ainsi de créer un centre touristique axé sur l'image de Michelin dans le bâtiment des pistes, une place centrale devant composer le cœur du futur quartier, un lieu culturel dans un autre bâtiment ainsi que des logements et activités tertiaires. L'ensemble du projet d'aménagement doit donc être, pour le comité de pilotage, *« emblématique du potentiel d'innovation local, du savoir-faire économique d'avant-garde de l'agglomération et à même de symboliser la projection de la métropole clermontoise dans le XXI<sup>ème</sup> siècle*<sup>445</sup> », notamment à travers les activités technologiques de Michelin.

---

<sup>443</sup> Groupement de commandes commune de Clermont-Ferrand/communauté d'agglomération Clermont Communauté, marchés d'études, « CCTP site des pistes ».

<sup>444</sup> Il est composé de trois adjoints municipaux, du directeur du service communication de Michelin, de la directrice de cabinet du maire, des représentants de la Caisse des Dépôts et Consignations, du Conseil Général, du Conseil Régional, et du directeur de l'agence d'urbanisme clermontoise.

<sup>445</sup> Groupement de commandes commune de Clermont-Ferrand/communauté d'agglomération Clermont Communauté, marchés d'études, « CCTP site des pistes ».

Cette vision du futur clermontois doit aussi pouvoir s'appuyer sur la mise en valeur, à la fois matérielle et symbolique, de certains bâtiments de Cataroux qui peuvent potentiellement être élevés au rang de patrimoine industriel. Le site dit « des pistes », à l'intérieur de l'usine de Cataroux, comporte dix hectares divisés en deux parties. Sur trois hectares, les pistes elles-mêmes étaient utilisées, jusqu'à leur fermeture en 2001, pour tester l'endurance des pneumatiques. Ces bâtiments industriels (fig. 114) sont considérés à Clermont-Ferrand comme de véritables totems et forment, selon l'adjoint à l'urbanisme, « *une cathédrale des temps modernes [...] une signature unique sur une entrée majeure de l'agglomération*<sup>446</sup> ». L'existence de ce caractère emblématique, véritable marqueur identitaire de l'agglomération, a conduit les élus et techniciens à envisager la possibilité de créer un signal architectural fort, en s'appuyant sur le potentiel iconique des bâtiments abritant les pistes d'essais des pneumatiques. Dans le cadre du projet, le sens attribué aux pistes, en tant qu'éléments patrimoniaux, est essentiel, car le projet urbain offre l'opportunité à ses initiateurs de produire un récit sur la ville (Fourny, 2003), où l'émergence d'un schéma narratif (Lussault, 2003) parmi les acteurs du projet urbain doit fonder « *une vision de la ville au futur qui soit le plus largement partagée et qui permettra dès lors d'articuler le plus grand nombre de ressources* » (Pinson, 2006, p. 641).



Fig. 114 : Une des pistes d'essais du site de Cataroux (Source : Zanetti, 2012).

---

<sup>446</sup> *La Montagne*, 30/03/2005.

Le réinvestissement de la friche est conçu comme un moyen de changer l'image de la ville entière en tirant un trait sur le passé industriel auquel elle renvoie, en symbolisant le changement et en affirmant une rupture incarnée par la nouvelle fonction économique du « territoire Michelin ». Il correspond ainsi à un processus de réappropriation de l'espace qui marque le passage de la « *friche-punition à la friche-opportunité* » (Lacour, 1987, p. 772). Le patrimoine est alors un outil opérationnel au service de la revalorisation urbaine et à celui de l'impératif d'attractivité, néanmoins son intégration à un projet urbain d'envergure ne peut être neutre. Les pistes de Cataroux constituent effet des traces industrielles qui inscrivent l'espace dans la durée. L'action publique d'aménagement, en évaluant la valeur patrimoniale de cette trace et en assurant sa reprise, se prononce alors sur le sens collectif véhiculé par tout élément matériel issu d'un passé révolu : « *La posture face à l'héritage devient celle d'une exploitation de la différence sur fond de continuité. La trace, ce qui en est dit, devient une figure pour fonder l'actuel dans une temporalité continue* » (Colson, Roux, 1994, p. 210).

Pour l'adjoint à la culture de la municipalité, le site « des pistes » appartient à la mémoire collective clermontoise et est chargé de sens pour l'ensemble des habitants de la ville : « *Ce ne sont pas tant les qualités esthétiques qui font la richesse de ce patrimoine, mais le fait qu'il fasse profondément partie de la vie des clermontois. C'est le témoin de l'histoire des luttes, d'une certaine souffrance, mais aussi de la solidarité*<sup>447</sup> », notamment lors des épisodes de déterritorialisation productive. La firme reconnaît également, comme le déclare son service de la communication, avoir un « *devoir de mémoire à l'égard de ceux qui ont fait ce qu'est l'entreprise aujourd'hui*<sup>448</sup> », et considère les pistes comme un vestige de l'architecture industrielle locale. Si ce projet est bien la confirmation de l'évolution du site de Cataroux vers des activités tertiaires propres à celle d'une firme innovante, il doit, selon la directrice du cabinet du maire, inscrire la mutation économique de l'entreprise dans le paysage urbain de la ville, sans toutefois en renier le passé industriel : « *Les pistes représentent dans la conscience collective le fait que la vie industrielle est au cœur de la ville et qu'il y a une interaction profonde entre Clermont, son développement, Michelin, son développement, son évolution, le pari de la mutation réussie entre l'industrie de masse et la recherche*<sup>449</sup> ». La revalorisation des pistes de Cataroux doit ainsi inscrire la fierté des clermontois vis-à-vis de leur histoire industrielle dans une modernité urbaine, en signifiant le passage de l'industrie fordiste au capitalisme cognitif selon une logique de « revanche sur l'histoire stigmatisante », même si

---

<sup>447</sup> *La Montagne*, 06/10/2007.

<sup>448</sup> Doc. cit.

<sup>449</sup> Entretien avec M. Nény-Slama, 23 Mars, 2007.

l'épopée industrielle locale n'est pas considérée comme une épopée tragique, Clermont n'ayant pas subi une crise aussi profonde que d'autres territoires français. La patrimonialisation du site industriel peut également être interprétée comme un signe du désengagement clermontois de Michelin, certains élus communistes municipaux y voyant un symbole de la stratégie de repli productif de la firme. Cependant, si la patrimonialisation peut traduire la poursuite d'une déterritorialisation qui apparaît aujourd'hui inéluctable, elle induit également une réappropriation symbolique du « territoire Michelin », par l'intermédiaire de sa régulation politique et du relais public qu'elle entraîne.

Mais, en 2009, le projet initial des pistes est abandonné pour plusieurs raisons, la première évoquée étant d'ordre financier. Dans un contexte de crise économique, le nouveau patron de la Manufacture, Michel Rollier, considère en effet que la reconversion du site, telle qu'elle a été proposée par le cabinet d'architecture, n'est pas à la portée financière de Michelin, qui a de plus encore des activités sur cette partie de l'usine de Cataroux, et des collectivités. Le coût du projet urbain, évalué à cent millions d'euros, et l'absence d'investisseurs privés autre que Michelin, sont ainsi apparus rédhibitoires. Certains cadres de l'entreprise reviennent également sur la complexité des procédures administratives et politiques qui ont freiné la réalisation du projet, ainsi que sur le nombre élevé de partenaires publics, jugeant que la présence de différentes collectivités territoriales était source de divergences. Autre raison invoquée, le décès d'Edouard Michelin qui était moteur dans le projet des pistes. Le premier adjoint de Clermont-Ferrand n'est ainsi pas certain que le nouveau patron de la Manufacture, « *soit dans la même philosophie, que ce projet fasse partie de ses priorités. Edouard Michelin était un clermontois, il a donné des signes forts, il a gardé le siège à Clermont-Ferrand, il a urbanisé la Place des Carmes, il a cédé le site d'Estaing pour qu'on fasse l'hôpital. Il était dans cette logique avec le site des pistes. Est-ce que Rollier est dans la même logique ? Le Maire va le rencontrer bientôt. On sera vite fixé*<sup>450</sup> ». Malgré les doutes émis par les élus municipaux quant à l'engagement du successeur d'Edouard Michelin, qui renvoient à l'ancrage territorial de la fonction de commandement et à la personnalisation de l'enracinement par le patron, les discussions entre l'institution politique et la firme sur l'avenir de ce site ne sont pas rompues pour autant.

En effet, il est toujours acté que cette partie du site de Cataroux est amenée à être libérée dans les prochaines années, et le devenir du site représente encore des enjeux urbains de premier plan, de par sa situation géographique dans la ville. Un nouveau comité de pilotage plus

---

<sup>450</sup> Entretien avec Alain Martinet, 13 Mars 2007.

restreint<sup>451</sup>, uniquement composé de la municipalité et de l'entreprise, a alors été mis en place en 2009 pour engager une réflexion urbaine. Les élus municipaux ont réaffirmé leur volonté d'inscrire des logements, sous la forme d'un éco-quartier, et des emplois sur ce site, tandis que Michelin attend que le nouveau projet garde une dimension en faveur de l'attractivité de la ville, comme l'explique le directeur des sites clermontois de la firme : « *On pourrait imaginer qu'il y ait une activité ludo-commerciale, sportive, qui fasse un peu écho à la place de Jaude, qui puisse permettre aux gens de trouver certaines activités de loisirs ou commerciales qu'ils ne trouveraient pas forcément sur la place de Jaude. L'idée est un peu de disposer d'un deuxième pôle d'attractivité*<sup>452</sup> ». Le pneumaticien souhaiterait donc voir du commerce, avec une dimension qualitative, s'implanter sur le site « des pistes », et la municipalité, attachée à sa politique de mixité sociale et fonctionnelle, compte elle aussi imposer certains usages.

Car, si Michelin est ouvert aux propositions municipales, il demeure propriétaire du foncier et n'entend pas à ce titre choisir un projet auquel il n'adhérerait pas. L'entreprise a également réussi à influencer les méthodes de planification urbaine de la municipalité qu'elle a voulues plus flexibles, à en croire un cadre de l'entreprise : « *Ce qu'on a souhaité et là ça a été un peu plus difficile à faire admettre, parce que c'est une façon différente de fonctionner que celle qu'ils ont l'habitude d'avoir. Ils voulaient faire plancher un cabinet d'urbanisme et on a dit qu'on n'était pas trop favorable à ça, parce qu'on voulait laisser la créativité des promoteurs jouer au maximum. La seule chose qu'il faudra leur mettre c'est des lignes guides, on ne va pas leur mettre des contraintes extrêmement drastiques et précises*<sup>453</sup> ». Aujourd'hui, la firme et la collectivité définissent ainsi les contraintes urbanistiques qui seront inscrites sur les dix hectares du site afin de déterminer les activités qui y seront implantées à l'avenir, et les conditions dans lesquelles se réaliseront les projets des potentiels investisseurs. La contrainte majeure, qui fait l'unanimité entre les partenaires, est l'obligation de garder les pistes d'essais des pneumatiques, qui seront réhabilitées, même si elles ne sont toujours pas classées à l'inventaire des Monuments Historiques à l'heure actuelle.

On a vu comment le désengagement foncier de l'entreprise et la restructuration de l'« espace Michelin » déterminaient en grande partie les capacités de renouvellement urbain à Clermont-Ferrand durant les deux dernières décennies, et donc la nature de l'action publique urbaine. Même s'il existe toujours des opportunités de reconstruction de la ville sur elle-même,

---

<sup>451</sup> Au sein duquel les relations sont jugées excellentes par leurs membres.

<sup>452</sup> Entretien avec Gérard Duhesme, 03 Février 2010.

<sup>453</sup> Entretien avec Rémy Jaeg, 30 Novembre 2009.

Michelin a aidé à ce mouvement de constitution de réserves foncières. Malgré l'importance du patrimoine Michelin acquis par la puissance publique dans les dernières décennies, la capacité pour une collectivité à faire des réserves foncières demeure, selon l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, « *définitivement stratégique, [car] seule la maîtrise foncière permet de peser sur une politique d'urbanisme* » (Adenot, 2009, p. 36). De plus, les relations entre la firme et les collectivités ont permis à ces dernières de réaliser des anticipations foncières et ainsi de mieux maîtriser les temporalités de leurs projets urbains.

Planification et projets urbains traduisent donc à Clermont-Ferrand l'articulation des ressources dont disposent les collectivités locales d'une part, et l'entreprise Michelin d'autre part. Les deux partenaires ont tout d'abord stabilisé, au cours des deux dernières décennies, des échanges de ressources qui permettent la réalisation d'objectifs communs et génèrent des bénéfices politiques, économiques et sociaux liés à l'action collective, « *la coopération est donc entretenue dans la durée parce qu'elle est pourvoyeuse de gains matériels et symboliques* » (Dormois, 2006, p. 846). Ces bénéfices sont notamment liés à l'échange de la ressource foncière. En effet, pour la municipalité, la possibilité de mener des opérations de reconversion urbaine des sites Michelin, a fortiori quand celles-ci comportent la construction d'un équipement public d'envergure comme le NHE, a renforcé la visibilité de son action auprès de ses électeurs, ce qui représente un gain indéniable pour la compétition politique.

Pour la Manufacture, les bénéfices issus de la requalification urbaine de ses anciennes propriétés concernent principalement l'influence dont elle dispose sur leur futur contenu programmatique. L'entreprise ne se contente donc pas de vendre les actifs immobiliers et fonciers dont elle n'a plus l'utilité, mais accompagne son désengagement spatial en étant associé largement à la sphère décisionnelle publique en matière de planification urbaine dans le cadre de la régulation politique du « territoire Michelin », comme l'explique le premier adjoint de la ville : « *Clermont-Ferrand est une des rares grandes villes où l'usine est à l'intérieur de la ville, donc c'est sûr que tous les espaces libérés ou réaménagés sont intéressants pour la Ville. Et ça faut reconnaître que ça se fait de concert, bon il y a eu un conflit sur la rue Barbier-Daubrée à l'origine, mais mis à part ça, je n'ai pas lu, je n'ai pas trouvé de conflit concernant les échanges de terrains*<sup>454</sup> ». Cela a permis, pour le directeur de l'agence d'urbanisme de mener efficacement la mutation du patrimoine de Michelin : « *Il y a eu une véritable politique urbaine de désengagement, et la présence d'intérêts croisés entre la*

---

<sup>454</sup> Entretien avec Alain Martinet, 20 Novembre 2009.

*ville et l'entreprise*<sup>455</sup> ». On peut alors repérer à Clermont-Ferrand une structuration progressive de modalités d'action collective stabilisées dans le secteur de la planification et du renouvellement urbain, marqué par la densification des relations horizontales (fig. 115). Si quelques divergences ont pu apparaître ponctuellement, l'action collective clermontoise et la prise de décision partenariale en matière de planification et de projet urbain sont caractérisées par la recherche du consensus, qui finit par produire une discipline gouvernementale dans ce champ de l'action publique locale (Dormois, op. cit.).

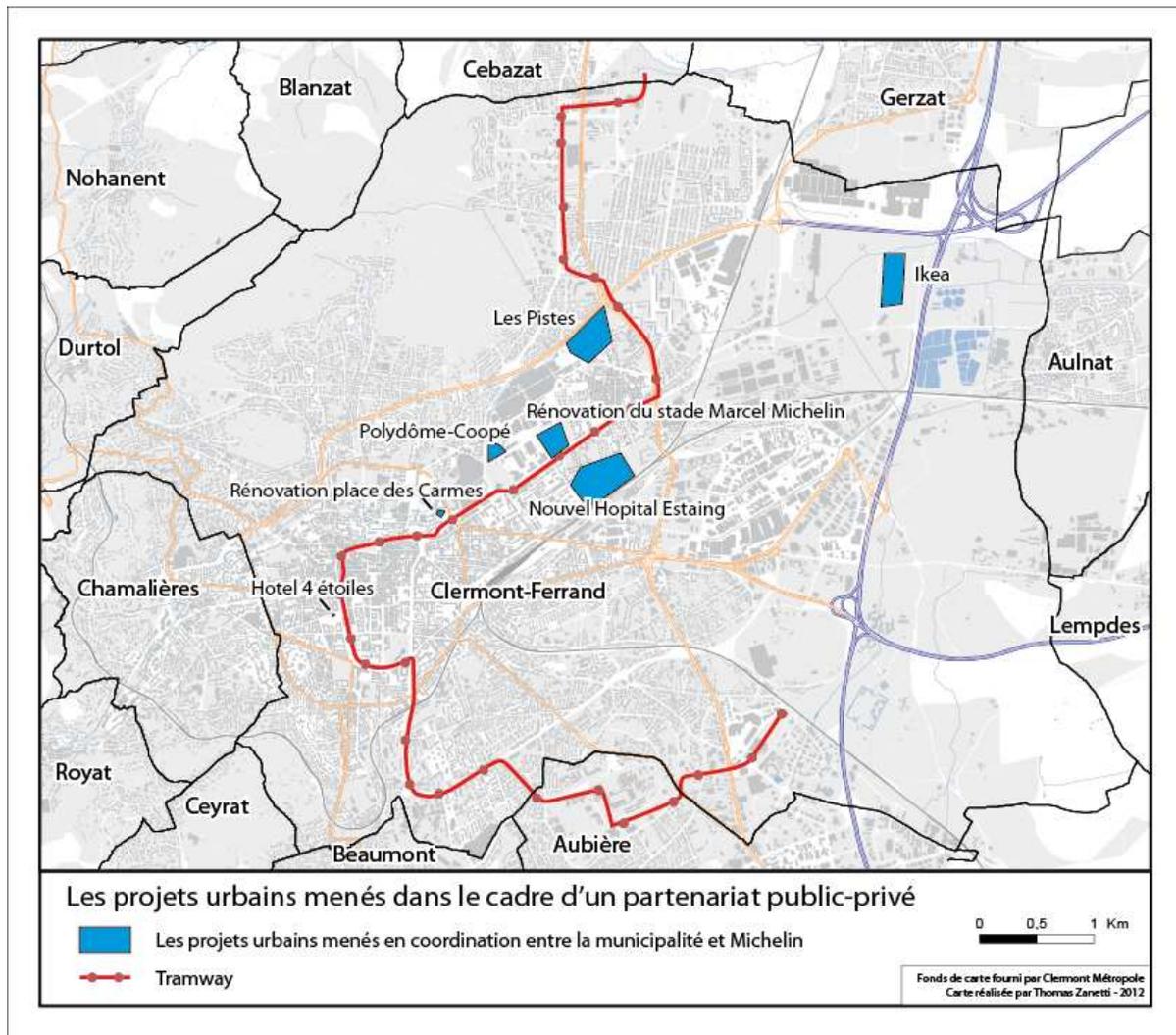


Fig. 115 : Les projets urbains menés dans le cadre d'un partenariat public-privé  
(Source : Zanetti, 2012).

Le déroulement des projets d'aménagement localisés sur les anciens sites Michelin renseignent ainsi sur la structure du pouvoir urbain à Clermont-Ferrand, car ils sont caractérisés par la participation de l'élite économique à l'activité de planification stratégique

<sup>455</sup> Entretien avec Rachid Kander, 05 Mai 2009.

et au-delà à la définition du futur urbain. En cela, ils renseignent sur les rapports de force à l'œuvre dans la ville, les projets étant généralement des « *vecteurs d'émergence dans les villes de formes de gouvernance tout à la fois collégiales et élitistes* » (Pinson, 2006, p. 622). Les projets urbains renvoient alors bien à la capacité organisationnelle des élites urbaines pour lutter contre les risques d'ingouvernabilité et structurer une action collective qui agrège les ressources de la sphère politique et des acteurs économiques les plus influents. Cette action collective se structure essentiellement à travers les coopérations multiples nouées par une coalition qui fonde la régulation politique du « territoire Michelin » en rassemblant l'élite politique locale, représentée par la municipalité, et l'élite économique, représentée par Michelin.

### **3.5) La régulation politique contemporaine du « territoire Michelin » : gouverner Clermont- Ferrand avec un régime urbain ?**

On assiste depuis plusieurs décennies au déclin des gouvernements urbains « *centrés autour de grands élus concentrant la majeure partie des ressources nécessaires à la conduite des politiques urbaines et à l'intégration des sociétés urbaines* » (Pinson, 2006, p. 619), et au « *passage d'une société urbaine fondée sur la prédominance des acteurs publics, à une société basée sur le polycentrisme du pouvoir* » (Jouve, Lefèvre, 1999b, p. 11). Celle-ci est marquée par les interdépendances croissantes entre les entrepreneurs politiques et les agents économiques dans un contexte de dispersion des ressources nécessaires à l'action. La gouvernance urbaine constitue ainsi une perspective de recherche qui analyse les politiques urbaines « *non plus uniquement à travers une prise en compte des seules interventions des institutions publiques mais dans l'interaction de celles-ci avec les intérêts économiques* » (Jouve, Lefèvre, op. cit., p. 38).

Si les politiques publiques locales ne sont pas mises en œuvre uniquement par les leaders politiques, c'est donc parce qu'elles dépendent également des liens que ceux-ci entretiennent avec divers groupes sociaux locaux, au premier plan desquels on retrouve ceux qui représentent les intérêts économiques. En effet, en France, l'ouverture des scènes décisionnelles publiques à des acteurs privés a ainsi essentiellement concerné les acteurs économiques, car ils constituent des groupes sociaux disposant de ressources essentielles à l'action publique et dont la mobilisation au service d'un projet collectif est recherchée par les élus : « *La gouvernance urbaine, c'est donc « la ville acteur » magnifiée, nouveau sujet politique presque personnifié, animant des coalitions locales de croissances, et prospérant sur les décombres de l'Etat planificateur* » (Gaudin, 2002, p. 120).

Dès lors, on assiste aujourd'hui à une prise en compte plus explicite des intérêts des entreprises privées dans l'action publique. Dans le cadre de la concurrence entre les territoires urbains, les représentants du secteur privé jouent en effet un rôle plus important dans la définition des agendas locaux, car « *il existe des acteurs du secteur privé et/ou des groupes d'intérêts professionnels susceptibles de contribuer à la gouvernance urbaine et d'orienter (du moins partiellement) leurs stratégies de manière à participer à la production*

*de certains biens collectifs* » (Le Galès, 1997, p. 234), surtout si ceux-là sont en mesure d'améliorer leur environnement productif.

Si l'action politique des élus locaux se définit d'abord par le rôle que leur confère leur position institutionnelle, elle s'étend donc désormais à la création et au maintien de processus de coordination et de coopération entre les différents acteurs publics et un certain nombre d'acteur privés. Au sein de ces processus, les élus « *affirment leur autorité en occupant une position nodale à l'intersection des relations croisées qui se tissent entre les membres de la coalition* » (Dormois, 2006, p. 852). Cette position leur donne un pouvoir d'activation des réseaux d'acteurs locaux et une capacité de structuration de l'action collective. Ils sont ainsi « *capables à la fois de maintenir des positions dominantes au sein des arcanes partisans et institutionnels et de susciter des mobilisations sociales larges qu'ils entendent ne pas totalement dominer* » (Pinson, op. cit., p. 645). Leur position de leader politique disposant d'une légitimité démocratique les conduit ainsi à faire fructifier une situation de pluralisme dans la structure du pouvoir urbain. Un système de gouvernance peut donc être défini comme un « *ensemble d'institutions, dispositifs et processus d'action qui permettent d'articuler des ressources et de coordonner l'action d'une pluralité d'acteurs et de groupes dans le cadre de la mise en œuvre de politiques publiques* » (Pinson, op. cit., p. 619). Les systèmes de gouvernance peuvent ainsi prendre des formes très diversifiées, néanmoins ils ont tous en commun d'élargir le cercle des participants à la décision publique, notamment en faveur des acteurs économiques

Le concept de gouvernance urbaine renvoie alors aux processus de fragmentation du pouvoir à l'œuvre dans les villes, qui appelle une capacité de coordination et d'organisation pouvant rendre possible l'action, car « *dans un contexte de pluralisation des ressources et d'élargissement des systèmes d'acteurs, la délivrance des projets collectifs nécessite la stabilisation de relations de coopération et d'échanges de ressources entre acteurs* » (Dormois, 2009, p. 20). En effet, dans une situation de pluralisme des systèmes décisionnels des politiques urbaines et de multiplication locale des arènes politiques (Gaudin, 1995), la capacité à gouverner résiderait essentiellement dans la coproduction de l'action (Novarina, 1997). La formation et le maintien de coalitions dirigeantes composées de divers acteurs est donc un enjeu central pour répondre à la complexité des sociétés urbaines. Quand les coopérations publiques-privées se multiplient, cela peut traduire une mobilisation des élites politiques et économiques sur la base d'un projet commun pour la ville, cette mobilisation dépendant « *plus de l'histoire des relations entre les sphères économiques et politiques que*

*des « bouleversements » actuels qu'induit le terme de mondialisation »* (Jouve, Lefèvre, 1999c, p. 852). L'étude de contextes politiques et institutionnels locaux forgés dans le temps long est alors déterminante pour appréhender la structure contemporaine du pouvoir urbain dans une ville.

A Clermont-Ferrand, on a vu que l'intérêt de Michelin avait toujours été pris en compte, cependant, dans un contexte mondial d'affirmation de l'idéologie néolibérale, le rapport de forces s'est déplacé au profit des acteurs privés qui sont de plus en plus considérés comme pouvant être des partenaires des institutions publiques. On a ainsi noté qu'à Clermont, de nombreux champs des politiques urbaines locales étaient caractérisées par l'existence d'une action collective structurée autour du partenariat entre la municipalité et Michelin, système de gouvernance urbaine que nous avons nommé régulation politique du « territoire Michelin ». Comment au sein de celle-ci s'établit la coordination entre la firme mondiale et les institutions politiques locales, et quels sont les facteurs qui expliquent le maintien de ce partenariat dans la durée ?

Afin d'analyser la régulation politique contemporaine du « territoire Michelin », nous mobiliserons dans un premier temps le champ théorique de la gouvernance urbaine ainsi que les concepts employés pour saisir la structure du pouvoir urbain dans les villes américaines. Puis, nous évoquerons la proximité relationnelle qui caractérise, à Clermont-Ferrand, les rapports entre élites politiques et économiques, à partir des discours produits par les acteurs du système de gouvernance urbaine locale. Si ces derniers valorisent le consensus comme mode d'articulation principal de leurs initiatives respectives, la forme interactive et coopérative de gouvernement ne doit toutefois pas dispenser de s'interroger sur l'existence d'éventuelles asymétries dans la distribution du pouvoir. Nous verrons si la constitution d'un acteur collectif est exempte, à Clermont-Ferrand, de mécanismes de domination et d'épisodes conflictuels. Enfin, le partenariat doit également être un moyen de parvenir à des résultats tangibles, qui résident dans la capacité à mettre en œuvre des politiques dans des domaines variés (construction de logements sociaux, création d'équipements culturels, mise en place d'une politique économique, etc.). Nous reviendrons ainsi sur certains éléments de terrain déjà abordés afin de repérer les ressources échangées entre Michelin et le pouvoir politique qui permettent l'action collective et la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale, à travers l'étude d'une assemblée décisionnelle locale qui renseigne sur la structure du pouvoir urbain à Clermont-Ferrand.

### 3.5.1) L'analyse du pouvoir dans les villes américaines : un cadre théorique utile pour le contexte français ?

Dans cette sous-partie, essentiellement théorique, nous exposerons les théories qui cherchent à expliquer la structure du pouvoir urbain dans les villes américaines, avant de revenir sur les débats portant sur le bien-fondé de leur transposition au contexte des villes françaises, le champ de la gouvernance urbaine s'étant inspiré de ces théories anglo-saxonnes. Puis, nous montrerons en quoi la mobilisation de ce cadre théorique peut permettre de saisir la nature du pouvoir urbain à Clermont-Ferrand, par l'intermédiaire de son application à l'analyse de la régulation politique du « territoire Michelin ». On trouve deux principales approches<sup>456</sup> du pouvoir local aux Etats-Unis, le pluralisme et l'élitisme. Toutes deux cherchent à comprendre comment le pouvoir se distribue dans les villes, en considérant qu'il ne se limite pas aux institutions officielles et formelles : « *Les tenants d'une lecture élitiste et pluraliste comprennent les politiques urbaines comme des produits essentiellement soumis aux luttes d'influence structurant à l'interne des communautés locales* » (Jouve, 2003a, p. 122).

S'appuyant sur l'exemple de la ville de New Haven en mobilisant une analyse décisionnelle<sup>457</sup>, R. Dahl (1971) conclut que la structure du pouvoir y est fondamentalement pluraliste, car marquée par l'existence de multiples sources de pouvoir. La théorie pluraliste considère en effet que toute communauté locale ou groupe d'intérêt a un poids politique car il dispose du vote. Cette fragmentation des élites urbaines et la compétition des intérêts qu'elles représentent rend alors impossible la structuration d'une véritable coalition dirigeante. Ainsi, un groupe ne dispose des mêmes ressources et dans l'ensemble le pouvoir est bien distribué car aucune élite ne détient le contrôle de la totalité des secteurs de politiques publiques. Il existe donc bien une élite, mais celle-ci est plurielle et caractérisée par des interdépendances entre ces membres. Le pouvoir urbain est donc vu comme un pouvoir émanant d'un système stratifié d'acteurs qui se régulent et se contrôlent. C'est alors la négociation entre les différents groupes d'intérêts organisés qui fonde le processus décisionnel, et qui doit être la source de légitimation de l'action politique de l'élu. Au sein de ce système polyarchique, le

---

<sup>456</sup> Un troisième groupe d'auteurs considère également, à la suite de Yates (1977), que les villes sont devenues ingouvernables car le pouvoir y est extrêmement fragmenté. La multitude et la variété des intérêts présents nuit au contrôle de la décision publique par les élites.

<sup>457</sup> Au-delà de l'identification des acteurs détenant un pouvoir, Dahl cherche à identifier l'utilisation que font ces acteurs du pouvoir. Dahl mesure le pouvoir de chacun des acteurs qui prennent part à l'élaboration des décisions dans trois champs de l'action publique : la rénovation urbaine, la nomination des candidats des partis politiques et l'enseignement public.

pouvoir politique y est toutefois dominant et autonome, car le maire dispose d'une légitimité démocratique issue de son élection au suffrage universel.

Selon la théorie élitiste, formulée par Hunter (1952) qui étudie la ville d'Atlanta, le pouvoir est détenu par une minorité d'individus qui occupent des positions institutionnelles centrales dans la structure du pouvoir local et forment un groupe cohérent dans le but de diriger la ville. Cette élite monopolise le pouvoir, notamment dans les secteurs les plus importants de la politique urbaine, et impose à travers la politique urbaine qu'elle met en œuvre sa domination sur les autres groupes sociaux. La place des élus est centrale car ils mobilisent des groupes qui détiennent des ressources décisives pour la mise en œuvre des politiques publiques. La théorie élitiste développe la thèse d'un pouvoir détenu par un nombre limité d'individus formant une classe dirigeante unifiée et contrôlant les ressources institutionnelles et économiques nécessaires au gouvernement de la ville, avec une domination des intérêts économiques sur les intérêts politiques.

Ces théories classiques ont fait l'objet d'une réactualisation afin de saisir les transformations du pouvoir urbain dans les villes américaines au cours des trois dernières décennies, deux principaux concepts ayant alors dominé la littérature scientifique : les coalitions de croissance et les régimes politiques urbains. Les coalitions de croissance urbaine (Molotch, 1976, Logan, Molotch, 1987), ou « machines à produire de la croissance », représentent un type de gouvernance urbaine dont l'ambition première est de favoriser le développement économique et la compétitivité du territoire : *« Ce type de gouvernance urbaine permet surtout de construire des configurations (patterns) d'investissement local, non seulement dans des infrastructures physiques (transports et voies de communication, facilités portuaires, systèmes d'évacuation et d'alimentation en eau), mais aussi dans des infrastructures sociales (éducation, technologies et sciences, contrôle social, culture, qualité de vie). Le but est de susciter une synergie suffisante au sein du processus d'urbanisation afin qu'intérêts privés et puissances étatiques puissent créer et réaliser des rentes de monopole »* (Harvey, 2008, p. 43).

Pour Logan et Molotch, si des intérêts divergents existent, le seul projet politique capable de générer un consensus est celui de la croissance économique et urbaine engendrée par le système capitaliste. Ce projet est l'initiative d'une élite économique qui agrège autour d'elle un certain nombre d'acteurs, et ce sont donc en premier lieu les intérêts économiques qui structurent l'action publique urbaine, les autorités politiques locales étant dominées par une coalition d'intérêts privés. Si elles ne font pas forcément partie de la coalition, les élites

politiques urbaines y adhèrent et ont pour principale motivation la recherche de la croissance économique, notamment parce qu'elle crée des emplois et apporte les ressources fiscales indispensables à la mise en œuvre de politiques publiques. En effet, l'éclatement important du pouvoir local, la forte dépendance financière vis-à-vis de la fiscalité locale et le poids déterminant de l'occupation des sols dans le processus de prise de décision publique feraient que les institutions politiques locales américaines se retrouveraient contraintes à répondre favorablement aux besoins de développement exprimés par le tissu économique. Selon la théorie des coalitions de croissance, les entrepreneurs locaux ont donc un rôle crucial dans le gouvernement des villes, notamment car ils maîtrisent le marché foncier et immobilier.

Les plus puissants de ces acteurs économiques, appelés les spéculateurs structurels, cherchent à maîtriser les évolutions du marché foncier en fonction de leurs stratégies d'investissement, par exemple en essayant de faire modifier les plans d'urbanisme pour qu'ils correspondent à leur logique de maximisation de la valeur du foncier : « *Les propriétaires fonciers, les acteurs économiques dont l'activité dépend directement ou indirectement de la croissance économique de la ville, s'allient et font pression sur les autorités locales pour qu'elles modifient leur plan d'urbanisme, pour qu'elles engagent des projets de régénération urbaine d'envergure* » (Dormois, op. cit., p. 7). Pour cela, ils doivent donc impérativement s'associer au pouvoir politique qui détient les ressources réglementaires et juridiques en matière d'usage des sols, dont la fonction sociale est dominée par la finalité marchande. En effet, la ville est constituée d'un ensemble d'espaces, qui sont à la fois des produits marchands et des espaces de vie. Ces espaces sont l'objet d'un conflit entre leur valeur d'usage, qui renvoie à la satisfaction des habitants en matière de logements ou d'équipements collectifs, et leur valeur d'échange, qui se réfère aux profits générés par la spéculation foncière et immobilière. Un rapport de forces s'engage donc au profit de la valeur d'échange, qui sert essentiellement les intérêts de l'élite économique locale. Cependant, les limites de la théorie des coalitions de croissance se situent dans la sous-estimation du rôle de la sphère non économique, et notamment des élus. Ainsi, la sphère politique locale adhère à la coalition dirigeante et la subit plutôt qu'elle ne l'initie, même si des objectifs publics de croissance économique peuvent coexister avec des ambitions plus sociales. La théorie limite également l'importance des conflits entre groupes sociaux locaux, considérant que la domination des intérêts privés est totale. Enfin, les coalitions de croissances donnent trop de poids aux acteurs locaux, essentiellement économiques.

D'inspiration élitiste, la théorie des régimes politiques urbains a été formalisée par C. Stone (1989) à partir de l'exemple de la ville d'Atlanta, où l'élite politique noire est associée aux milieux d'affaires (banques, médias, firme mondiale Coca-Cola) pour gouverner la ville. Un régime urbain regroupe donc des acteurs publics, qui peuvent être des élus, des techniciens appartenant à des collectivités, des cadres de grands organismes publics, et des acteurs privés qui peuvent être des chefs d'entreprises, des responsables de banques ou de médias locaux. Un régime est défini comme l'ensemble des arrangements et relations entre intérêts publics et privés à partir desquels sont prises les décisions et sont gouvernées les villes. Le régime constitue donc un « *groupe informel mais relativement stable ayant accès à des ressources institutionnelles lui permettant de jouer un rôle durable dans la sphère décisionnelle* » (Stone, 1993, p. 3) et de mettre en œuvre des décisions politiques. Le but du régime urbain est de dégager une capacité collective d'action qui permettra le succès de la coalition de gouvernement, ce dernier s'exprimant dans une capacité à produire des politiques. Le régime est donc une forme particulière de gouvernement urbain ou de gouvernance urbaine caractérisée par des relations horizontales et par un ensemble d'arrangements informels entre secteurs publics et privés : « *Ce qui rend efficace la gouvernance à Atlanta n'est pas le système de gouvernement formel, mais plutôt le partenariat informel entre la municipalité et l'élite économique du centre-ville. Ce partenariat informel et son mode de fonctionnement constituent un régime urbain : c'est dans ce cadre que sont prises les principales décisions en matière de politiques publiques* » (Stone, 1989, p. 3). Un régime urbain n'offre ainsi aucune véritable visibilité à son action. Stone cherche alors à identifier les groupes qui initient la coopération de gouvernement urbain, qu'ils soient institutionnels ou non, et la façon dont est construite l'action collective et dont est distribué le pouvoir dans les villes américaines.

Comme les coalitions de croissance, le régime urbain s'inscrit dans les théories élitistes du pouvoir urbain, qui considèrent que des regroupements particuliers d'acteurs permettent de gouverner les espaces urbains. Tout en reprenant certains apports de la théorie des coalitions de croissance, la notion de régimes urbains nuance le postulat de domination écrasante des intérêts économiques sur les acteurs politiques, en accordant une place bien plus importante aux élus dans le gouvernement urbain et la définition de l'agenda local. Les régimes urbains permettant ainsi de réhabiliter le rôle du politique face aux déterminismes économiques, y compris pour les politiques de développement économique local. S'ils ne gouvernent pas seuls, les élus locaux assurent néanmoins une fonction essentielle de médiateur des différents intérêts et de régulateur des éventuels conflits.

Néanmoins, la théorie des régimes urbains reconnaît qu'il existe, dans les villes américaines, un « biais systématique » en faveur des intérêts privés : « *Les arrangements politiques favorisent constamment certains intérêts tandis qu'ils en contraignent d'autres. Si c'est le cas, on peut parler de biais systématique* » (Elkin, 1987, p. 85). En effet, quelque soit leur degré d'organisation, les acteurs privés exercent toujours une influence, même indirecte, au sein des villes, car leur présence conditionne en partie la bonne santé financière de la ville et de ses habitants. Ils détiennent des ressources d'expertise et leur vision reçoit une écoute attentive de la part des autorités publiques. Les élus locaux sont ainsi contraints d'intégrer les intérêts privés à leurs politiques urbaines et suscitent la formation de coalitions stables pour parvenir à la réalisation de leurs politiques publiques. A Dallas, l'exemple retenu par Elkin (op. cit.), les demandes des élites économiques concernent une fiscalité modérée, des efforts en faveur du cadre de vie et de l'attractivité de la ville ou encore un climat culturel de qualité.

Les collectivités, si elles sont plus valorisées que dans la théorie des coalitions de croissance, demeurent donc soumises à l'influence de certains intérêts privés locaux, le soutien de ces derniers étant indispensable pour diriger la ville. Les principaux acteurs économiques de la ville apparaissent comme un groupe d'intérêt privilégié que les élus se sentent contraints de mobiliser, car ces derniers pensent « *que leur coopération est nécessaire et que leurs propres perspectives électorales sont liés aux bénéfices engendrés par des efforts pour la croissance, et les entrepreneurs croient qu'ils occupent une place légitime dans les politiques urbaines* » (Elkin, op. cit., p. 46). Il y a donc une interdépendance de pouvoir entre les élus politiques et les représentants des intérêts privés et économiques, qui contrôlent des ressources cruciales (Le Galès, 1995) et sont de plus en plus intéressés à une participation directe à la gestion. Ces coalitions sont marquées par des relations de confiance mutuelle et de solidarité favorisées par le partage d'une même vision du futur de la ville, plutôt que par des rapports hiérarchiques. En effet, le régime se lit plus à travers des intérêts communs auxquels peuvent par exemple répondre des politiques de croissance, que comme la traduction d'une domination hégémonique des élites économiques sur les élites politiques.

Un régime urbain est composé de plusieurs sortes d'acteurs, que l'on peut distinguer selon leur degré de participation à la dynamique d'action collective. Il existe ainsi un « *noyau dur formé par les acteurs ayant conscience de leur rôle central dans le processus de gouvernement et qui expriment une grande loyauté vis-à-vis des arrangements qui leur permettent, ainsi qu'à leurs alliés, de prendre des décisions clés* » (Stone, 2003, p. 6), et des membres secondaires qui ne participent que ponctuellement au régime urbain, en fonction des

problèmes publics traités par celui-ci. Ces acteurs s'engagent dans des processus de coopération et de coordination qui se construisent dans le but d'accomplir certains objectifs définis collectivement, le pouvoir étant alors « *ce qui permet à certains intérêts de regrouper leurs potentialités pour satisfaire leurs objectifs communs* » (Stoker, 1995, p. 55).

Les membres du régime coopèrent entre eux parce qu'ils détiennent des ressources complémentaires : « *la légitimité politique et les ressources qui lui sont associées proviennent des élus, les ressources financières et économiques proviennent des entreprises* » (Jouve, Lefèvre, 1999b, p. 11). Dans le domaine du développement urbain, les élus détiennent le pouvoir réglementaire et juridique, tandis que les entreprises détiennent la maîtrise du foncier. Les ressources institutionnelles des collectivités peuvent s'échanger contre des ressources d'expertise spécifique. Le régime urbain devient ainsi une forme de réponse à la problématique de la coopération dans le gouvernement des villes, face à un contexte d'élargissement des systèmes d'acteurs et de morcellement des ressources, car il apporte à ses membres une capacité d'action plus importante que celle dont ils auraient disposé grâce à leurs seules ressources individuelles. Au-delà de sa capacité à favoriser l'action collective, un régime politique urbain procure aussi des gains individuels pour ses membres (avantages financiers, reconnaissance sociale, légitimité politique ...), la coopération amenant donc pour ses membres des bénéfices d'ordre politique, économique et social. L'existence de ces gains constitue un puissant facteur d'intégration à une coalition et de maintien de celle-ci, une fois les participants ayant reconnus les intérêts qu'ils ont à coopérer. Pour les élites politiques urbaines, l'enjeu essentiel est d'engendrer une capacité à agir (Stone, 1989) en rassemblant les différents protagonistes de la société locale, et notamment les représentants des intérêts privés.

L'identification de la présence d'un régime urbain dans une ville requiert donc l'étude de divers secteurs de l'action publique locale, et ce sur une longue durée<sup>458</sup>, car deux de ses principaux traits sont sa stabilité temporelle et son caractère intersectoriel. La coopération entre les membres de la coalition qui forment le régime se maintient dans le temps car elle leur est nécessaire pour répondre aux défis économiques et sociaux, chacun des membres se trouvant dans une situation d'interdépendance vis-à-vis des autres, ce qui rend indispensable des relations stables d'échanges.

---

<sup>458</sup> Stone étudie ainsi le pouvoir urbain à Atlanta sur une période quarante ans, et en mobilisant de nombreuses données empiriques.

La théorie des régimes urbains a également fait l'objet de critiques, notamment celles se rapportant à son localisme<sup>459</sup> et à sa difficile application dans des contextes institutionnels autres que celui des Etats-Unis. Les théories des coalitions de croissance et des régimes politiques urbains sont nées aux Etats-Unis car elles renvoient directement à certaines caractéristiques structurelles du système politique américain, qui expliquent la mobilisation du secteur privé dans l'action publique urbaine. En effet, la structuration de coalitions publique-privées à la tête des villes y est favorisée par la forte dépendance qui existe entre la capacité d'action des pouvoirs publics et le niveau de l'économie locale et de la production de richesses, la majorité des recettes publiques provenant des impôts et notamment de la fiscalité des entreprises. La puissance publique a également un rôle limité en matière de propriété foncière, le concours des milieux économiques apparaissant alors comme indispensable pour assurer le développement urbain. C'est pourquoi de nombreux auteurs considèrent que ces théories s'appliquent très imparfaitement au contexte politique et institutionnel européen<sup>460</sup>, où le rôle de l'Etat, bien qu'en diminution, demeure prépondérant.

Ainsi, l'application des théories des coalitions de croissance et des régimes politiques urbains au contexte français est peu aisée, et ceci en raison d'un ensemble de spécificités du paysage institutionnel national. En France, la formation de coalitions de gouvernement urbain n'empruntent pas les mêmes voies qu'aux Etats-Unis, tout d'abord du fait de l'absence d'une dépendance structurelle des finances locales à l'égard des acteurs économiques, même si la place de ces derniers est de plus en plus déterminante : *« Au total, le rôle des intérêts économiques dans la structuration et la direction des modes de gouvernance urbaine s'est largement accru, mais ce rôle n'est pas devenu central. Les villes européennes ne sont pas gouvernées par des coalitions motivées uniquement par les questions de développement économique où dominent promoteurs immobiliers et entrepreneurs »* (Le Galès, 2003, p. 274). L'usage des sols dans les villes françaises n'est pas unilatéralement déterminé par sa finalité marchande, et la mobilisation de la théorie des coalitions de croissance pour saisir le contexte français de gouvernance est plus que délicate, car elle donne un poids trop décisif aux acteurs économiques et a tendance à occulter la marge de manœuvre dont disposent les élites politiques locales. Par rapport aux villes américaines les ressources des collectivités locales françaises sont en effet moins dépendantes de l'activité économique, notamment grâce au

---

<sup>459</sup> Le changement politique et les formes du gouvernement urbain ne proviennent pas uniquement de la localité, mais ont aussi des origines extra-locales.

<sup>460</sup> Seuls les travaux de Dormois (2006) ont réellement cherché à transposer la théorie des régimes urbains à l'étude du pouvoir dans des villes françaises.

poids des transferts budgétaires de l'Etat et à l'ensemble des revenus publics de redistribution qui tiennent une part importante dans l'économie locale (Davezies, 2008).

De plus, les intérêts privés sont beaucoup moins localisés en France, et les entreprises sont donc moins liées aux villes dans lesquelles elles sont installées, d'autant plus lorsqu'ils sont représentés par des groupes fortement internationalisés qui entretiennent des liens distendus avec leur base locale. Les milieux privés s'impliquent peu dans les évolutions sociales et économiques des villes, si bien que ce sont généralement les élus locaux qui sont à l'initiative de la formation de coalitions de gouvernement (Lefèvre, 2003). L'interdépendance entre élus et acteurs économiques serait ainsi beaucoup plus limitée en France et en Europe qu'aux Etats-Unis, la fonction première des villes européennes étant la satisfaction des besoins de leurs populations en matière de services publics, et non d'accéder aux demandes des entreprises (Jouve, 2003b). Cela s'expliquerait notamment par la trajectoire économique du pays depuis les Trente Glorieuses : « *En France, la modernisation économique du pays a été le fait de l'Etat qui a encouragé la formation de grandes entreprises dirigées par les membres des grands corps [...] La centralisation économique et administrative du pays a d'ailleurs conduit à une concentration des sièges sociaux des grandes entreprises industrielles mais aussi des banques ou des groupes de construction et de services urbains à Paris* » (Le Galès, 1995, p. 85). Pour l'ensemble de ces raisons, on considère que les coalitions de gouvernement urbain dans les villes françaises sont rares et souvent restreintes à des partenariats ponctuels.

Cependant, l'application de la théorie des coalitions de croissance et surtout de celle des régimes urbains aux contextes français et européen est de plus en plus encouragée par un renforcement de la globalisation économique qui induit une influence accrue des mécanismes de marché, et la présence plus faible de l'Etat. Il semble alors de plus en plus « *légitime d'appréhender la et les politiques urbaines en France au travers d'outils théoriques qui, justement, accordent un rôle de premier plan aux interactions horizontales entre acteurs, groupes et organisations urbains, aux conflits, alliances et logiques de coalitions dans lesquels ils sont impliqués* » (Pinson, 2010, p. 2). En effet, la gouvernance des villes françaises traduit la place toujours plus grande accordée aux impératifs d'attractivité urbaine, de compétitivité territoriale et de croissance économique, même si ceux-ci doivent être maîtrisés et socialement acceptables. Beaucoup plus soumises aux effets du capitalisme et moins protégées par l'Etat, les villes françaises sont ainsi de plus en plus confrontées au « *biais systématique* » en faveur des intérêts économiques, ce qui conduit à des coopérations durables entre les institutions publiques et les intérêts privés pour gouverner les espaces

urbains. De plus, le cœur de la théorie des régimes politiques urbains est de s'attacher à rendre compte des arrangements qui se nouent, au niveau des villes, entre acteurs publics et privés, ambition qui permet son application au cas français, d'autant plus alors qu'on observe un déclin des formes traditionnelles de régulation des espace politiques locaux par l'Etat. On peut alors identifier un certain nombre de conditions propices à la formation d'un régime urbain : « 1) les acteurs économiques doivent avoir des intérêts locaux : être propriétaires d'équipements par exemple ou avoir une marge de manœuvre significative s'il s'agit de filiales de grandes firmes ; 2) les acteurs économiques doivent être relativement intégrés, c'est-à-dire disposer de structures de représentation peu nombreuses et ayant des relations entre elles ; 3) la ville doit bénéficier d'une tradition de confiance et de pragmatisme dans la vie politique locale (autrement dit, la vie politique locale doit faire une part faible à l'idéologie) ; 4) être une grande ville car la grande ville offre plus de ressources et permet plus de contacts entre les groupes d'intérêts » (Lefèvre, 2003, p. 12).

Si l'application de la théorie des régimes politiques urbains au contexte français n'est pas toujours évidente, sa mobilisation pour analyser la régulation politique du « territoire Michelin » et la structure du pouvoir urbain nous paraît justifiée par un ensemble de caractéristiques clermontoises. Premièrement, dans le domaine du développement urbain, la coopération s'établit au sein d'un régime urbain car les institutions publiques détiennent un pouvoir réglementaire tandis que les entreprises privées ont une maîtrise du foncier. Cette interdépendance est particulièrement pertinente à Clermont-Ferrand, où le développement urbain a été marqué par l'appropriation considérable de l'espace communal par l'activité industrielle, Michelin en tête. Ensuite, si les ressources des collectivités locales françaises sont généralement moins dépendantes de l'activité économique qu'aux Etats-Unis, ce n'est pas, on l'a montré, vraiment le cas à Clermont-Ferrand, où le poids de Michelin demeure prépondérant. Les revenus publics et les transferts de l'Etat sont certes importants de par le statut de capitale régionale de Clermont-Ferrand, mais l'influence notable de sa base productive, qui se répercute sur l'ensemble de l'économie locale à travers son impact sur les secteurs résidentiels et domestiques, conduit à nuancer l'image de villes françaises dont le développement n'entreprendrait que peu de liens avec les activités productives exportatrices. Si, dans les villes françaises, les intérêts privés les plus puissants et les dirigeants des grandes entreprises n'ont pas pour espace de référence leur territoire d'implantation mais s'inscrivent dans un cadre national et international, on a largement détaillé comment Michelin articulait, à Clermont-Ferrand, une organisation économique mondiale et un ancrage territorial important dans son berceau historique, lié à la présence de son siège social et de son centre de recherche

européen. Puis, dans le cas de Clermont-Ferrand, la vie politique locale est bien caractérisée par son pragmatisme<sup>461</sup>, comme peut d'ailleurs l'indiquer la qualité des relations, sur lesquelles nous reviendrons par la suite, entre la municipalité socialiste et la multinationale du pneumatique. Enfin, si Clermont-Ferrand ne peut être classé dans la catégorie des grandes villes, sa taille limitée apparaît toutefois comme une opportunité de multiplier les contacts au sein d'un régime dont le nombre de membres est le plus souvent réduit à son noyau dur composé de Michelin et de la municipalité clermontoise. Au final, le cas de Clermont-Ferrand illustre cette situation d'interdépendances multiples entre intérêts publics et privés qui favorise la constitution d'une coalition stable de gouvernement urbain. La dimension relationnelle qui relie ses membres est alors un des fondements du maintien de celle-ci dans le temps, car la longue durée est un préalable nécessaire à la formation d'un régime politique urbain.

### 3.5.2) Une proximité relationnelle assumée : la visibilité de la régulation politique du « territoire Michelin ».

La différence fondamentale de nature entre une municipalité et une firme multinationale tient au fait que la première est garante de l'intérêt général sur son territoire, tandis que la seconde déploie ses activités dans le monde entier. Les collectivités locales sont ainsi dans l'obligation de gérer une situation d'asymétrie entre leur territoire d'intervention institutionnelle et l'espace international des activités économiques. (Lorrain, 2000). Pourtant les processus de gouvernance urbaine sont généralement caractérisés par des modes relationnels basés davantage sur la négociation que sur la domination ou la coercition, même si « *la formation d'une coalition s'analyse en termes politiques de compromis, de concurrence, de contrôle, de rapports de pouvoir, de leadership* » (Le Galès, 2003, p. 384). Si l'on en croit l'un des acteurs centraux du système de gouvernance clermontois, l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, les relations au sein du régime urbain qui rassemble la municipalité et Michelin sont caractérisées avant tout par le compromis et la négociation, au service d'intérêts mutuels : « *Bon, d'abord ce qu'il faut dire c'est que chacun nous sommes très respectueux l'un de l'autre. Nous ne nous occupons pas des affaires industrielles de Michelin. Et je n'ai jamais vu à l'inverse Michelin revendiquer une espèce de copilotage de la politique municipale. Donc chacun est à sa place avec sa légitimité propre. Deuxième remarque, c'est que nos intérêts*

---

<sup>461</sup> Si le fonctionnement actuel des institutions politiques clermontoises ne semble faire qu'un faible part à l'idéologie, on peut considérer que s'engager dans un partenariat avec les acteurs privés renvoie aussi à une idéologie. En d'autres termes, on peut appréhender le pragmatisme comme une idéologie.

*sont communs et que la municipalité s'est toujours évertuée et je crois également que c'est le cas de la famille Michelin, à œuvrer pour le développement de cette ville. Il y a eu des périodes plus difficiles que d'autres mais on a toujours je crois, entre le maire de Clermont et les patrons de Michelin, quels qu'ils aient été, il y a toujours eu cette convergence en faveur de l'intérêt général de Clermont<sup>462</sup> ». La régulation politique du « territoire Michelin » se fixerait ainsi pour but de déterminer un intérêt général local, qui se définit généralement, on l'a vu, par la conciliation des intérêts de la municipalité et de ceux de l'entreprise*

Pendant longtemps, les relations entre les institutions politiques locales et la firme Michelin ont été reléguées à la sphère informelle, si bien que l'ancienne adjointe de Montferrand a pu employer le terme d'« omerta » pour qualifier cette situation : *« L'omerta à la Manufacture Michelin, ça suffit ! Cessons de considérer le problème Michelin comme un sujet tabou dans cette agglomération<sup>463</sup> ». Le directeur de l'AGESSEM, qui a négocié l'achat des anciennes cités Michelin, relève une évolution quant à la visibilité de ces relations, et un effacement progressif de cette supposée « omerta » : « Evidemment que Michelin a un rôle dans la politique urbaine. On parle plus aujourd'hui des rencontres entre élus et représentants de la Manufacture, tous ces tabous là sont tombés. Il y a dix ans on le disait moins, il y a vingt ans encore moins. Je ne pense pas que le dialogue n'ait jamais été rompu complètement<sup>464</sup> ». Le caractère informel, voire secret du régime urbain clermontois se serait donc atténué avec le temps, mais pour la directrice de cabinet du maire de Clermont-Ferrand, c'est avant tout l'éclairage médiatique sur les liens entre les collectivités et l'entreprise qui est nouveau : « Il n'y avait ni volonté particulière de fait ça en secret, ni volonté particulière de faire ça en public. De ce point de vue là, la culture de Michelin et la culture de la Ville de Clermont sont assez proches. Les gens travaillent, font ce qu'ils ont à faire sans faire particulièrement de communication médiatique ou événementielle sur ces travaux de fond. Moi, pour moi, je pense pas qu'il y ait eu de changement à cet égard là. C'est plus la société qui a changé sur le regard médiatique qu'elle porte sur elle-même, à mon avis, moi je le ressens comme ça<sup>465</sup> ». Ainsi, les élites politiques et économiques clermontoises n'auraient jamais cherché à masquer leurs relations, ni ne se seraient particulièrement appliquées à les rendre visibles, contrairement aux régimes urbains décrits par Stone. Toutefois, elle semble aujourd'hui bien plus assumée dans les discours de ses membres, ceux-ci jugeant nécessaire une coopération*

---

<sup>462</sup> Entretien avec D. Adenot, 19 Mars 2007.

<sup>463</sup> *La Tribune*, 17/09/1999.

<sup>464</sup> Entretien avec P. Beau, 08 Octobre 2009.

<sup>465</sup> Entretien avec M. Nény-Slama, 23 Mars 2007.

entre les sphères publiques et privées locales, dans un contexte où la gouvernance est valorisée dans les milieux politiques et économiques, et considérée comme le moyen optimal de gouverner les villes.

En effet, pour un cadre de la Manufacture, les relations entre la firme et les collectivités est naturelle car elle est dictée par une situation d'interdépendance qui appelle une réponse pragmatique : *« Vous savez une entreprise comme Michelin, vu la place qu'elle occupe dans la vie économique de la ville, je crois que ce serait aberrant si, tant du côté mairie ou agglomération ou même département, que côté Michelin, si on se regardait en chiens de faïences. Aujourd'hui, il y a une imbrication entre Michelin et les élus, et celui qui cracherait dans la soupe, il serait inconscient. C'est du pragmatisme, parce que je pense que Michelin a besoin de la Ville, et la Ville a besoin de Michelin<sup>466</sup> »*. Ce besoin réciproque est d'autant plus affirmé que les élites politiques et économiques se trouvent dans une situation de grande proximité relationnelle, qui facilite la stabilité de la régulation politique du « territoire Michelin ».

La sensibilité des élus à la question de Michelin, au niveau de l'agglomération, est d'autant plus élevée que les populations des communes comportent un pourcentage important de salariés ou de retraités de l'entreprise. Une dizaine de maires du Puy-de-Dôme étaient de surcroît des employés de la firme au début des années 2000 (Meneau, 2001). Ces élus salariés de Michelin peuvent par ailleurs entretenir des relations de proximité particulières avec certains cadres ou dirigeants de la firme, comme l'ancienne adjointe de Montferrand : *« J'ai eu des contacts discrets avec Edouard Michelin, on s'est rencontrés à plusieurs reprises, il m'a téléphoné. On a eu de très longs contacts téléphoniques, et on a gardé quand même de bonnes relations<sup>467</sup> »*. L'actuel premier adjoint, également ancien ouvrier et représentant syndicaliste à la Manufacture, revient sur ces relations de « voisinage » qui multiplient les contacts informels entre les élus et les cadres de l'entreprise : *« J'avais de bonnes relations avec Edouard Michelin, on se croisait, on se saluait, il prenait cinq minutes pour discuter, on s'était même retrouvés à boire un canon au restaurant en face de la mairie, ça allait bien. Rollier je ne le connais pas, avec les anciens cadres j'ai de bonnes relations, le président de l'ASM par exemple, je suis allé déjeuner chez lui cet été, c'était mon chef de service, on a d'excellents rapports, il n'y a pas de soucis là-dessus<sup>468</sup> »*. La proximité entre élites politiques et élites économiques ne se limite pas au cas des élus qui travaillent à la Manufacture. En

---

<sup>466</sup> Entretien avec R. Jaeg, 30 Novembre 2009.

<sup>467</sup> Entretien avec O. Saugues, 05 Novembre 2009.

<sup>468</sup> Entretien avec A. Martinet, 20 Novembre 2009.

effet, des contacts informels se nouent régulièrement dans l'espace urbain, comme le rappelle l'adjoint à l'urbanisme clermontois : « *Monsieur Michelin, je l'ai croisé pendant des années dans la ville, et très souvent il s'arrêtait et on taillait une petite bavette, et je n'étais pas le seul, tout le monde savait qui il était, tout le monde savait qu'il pouvait aller lui serrer la main et lui trouvait ça normal. C'est très représentatif de Clermont, et je crois que c'est assez unique*<sup>469</sup> ». L'enracinement territorial de l'exercice du pouvoir au sein la firme serait ainsi un facteur de renforcement de la proximité institutionnelle entre les élites économiques et politiques locales.

Pour le directeur des sites clermontois de l'entreprise, qui est le cadre Michelin chargé des relations institutionnelles locales, les contacts sont également favorisés par la taille de Clermont-Ferrand : « *Ce sont les relations qu'il y a dans toute ville de province de taille moyenne, les gens se connaissent, ce sont des réunions formelles ou informelles, on se retrouve dans des inaugurations de ceci ou des célébrations de cela*<sup>470</sup> ». Ainsi, dans une métropole régionale de taille moyenne, l'ensemble des réseaux interpersonnels ont un rôle important dans les relations institutionnelles : « *A Clermont-Ferrand, nombre des acteurs opérationnels sont membres de clubs (Lion's, Rotary). Beaucoup y participent, y rencontrent leurs homologues, échangent et de fait se coordonnent* » (Beslay, 1998, p. 144). On pourrait également évoquer ici les réseaux franc-maçon, qui semblent déterminants dans la vie politique locale<sup>471</sup>, sans que l'on puisse attester pour autant de la présence de membres influents de Michelin dans ces réseaux.

Cette proximité relationnelle qui caractérise le système de gouvernance urbaine de Clermont-Ferrand ne doit cependant pas conduire à sous-estimer l'existence de rapports de pouvoir et de situations d'asymétrie entre les différents membres de cette coalition. Ainsi, l'ancienne adjointe de Montferrand, qui a effectué sa carrière professionnelle chez Michelin, fait régulièrement référence à la domination de l'entreprise sur son environnement institutionnel, ce que le premier adjoint au maire de Clermont-Ferrand reconnaît, tout en signifiant avec une formule que cette asymétrie appartient désormais au passé : « *Clermont-Ferrand qui vivait par et pour Michelin apprend petit à petit à vivre avec Michelin* » (Martinet, 2004, p. 183). Pour un conseiller municipal membre du groupe communiste, les institutions politiques locales ménagent la puissante firme industrielle : « *Si on en dit du mal ou que l'on réclame un*

---

<sup>469</sup> Entretien avec D. Adenot, 27 Novembre 2009.

<sup>470</sup> Entretien avec G. Duhesme, 03 Février 2010.

<sup>471</sup> Une grande partie des dirigeants socialistes clermontois appartiennent à une loge franc-maçonne, certaines alliances politiques pouvant alors se nouer dans ce cadre relationnel particulier.

*débat, à chaque fois on vous répond : pas d'inimitié avec François Michelin<sup>472</sup> ». Selon ce conseiller, l'attitude des élus clermontois doit changer, car « à quoi cela a servi de laisser la taxe professionnelle à un niveau scandaleusement bas ? Les reculades successives ont démontré à Michelin qu'il était le maître<sup>473</sup> ». Ce réflexe de soumission face à la multinationale serait également partagé par les élus de l'opposition, le droite locale rejoignant sur ce point la conception de la gauche plurielle : « Il est significatif de constater que la droite a toujours voté les vœux proposés en conseil municipal par les socialistes sur Michelin. Aucune de ces formations politiques n'a intérêt à jouer un jeu dangereux sur ce que représente Michelin. Un véritable consensus anime les élus clermontois sur ce point » (Meneau, op. cit., p. 148). Au final, la dépendance vis-à-vis de Michelin semble inscrite dans l'histoire de la ville et dans l'inconscient collectif des décideurs locaux, comme en témoigne l'adjoint à l'urbanisme : « Donc Michelin a en quelque sorte fait la ville et la ville doit à Michelin son développement<sup>474</sup> ».*

Cette dette symbolique expliquerait le comportement des élites politiques face à l'entreprise qui a assuré la croissance de la ville, et déterminerait encore aujourd'hui la régulation politique du « territoire Michelin », les institutions locales ayant intégré la nécessité d'associer l'entreprise à certains de leurs choix politiques. Néanmoins, la domination « naturelle » de l'entreprise, ce poids de Michelin conféré par l'histoire, n'est pas mise au service d'une stratégie d'asservissement qui verrait la Manufacture imposer sa vision aux élus. Pour le secrétaire départemental de la CFDT, les relations entre Michelin et les municipalités socialistes successives sont caractérisées par un pacte de non agression<sup>475</sup>. Certains acteurs locaux, comme le directeur de l'AGESSEM, prenant acte que Michelin n'est jamais intervenu dans une élection municipale alors qu'elle aurait pu avoir une influence suffisante pour en déterminer l'issue<sup>476</sup>, pensent même que la mairie a pu rester socialiste grâce à une complicité tacite de la firme : « Je ne peux pas croire que Michelin ait voulu un basculement de la mairie de Clermont. Si ils n'ont pas voulu de basculement c'est que ça les satisfaisaient. Une pseudo neutralité suffit à montrer ça. Si ils avaient vraiment voulu que ça bascule, je ne sais pas si ils y seraient arrivés, mais on retrouverait des traces très claires de leur passage<sup>477</sup> ». On peut alors émettre l'hypothèse que pour l'entreprise, la présence d'une

---

<sup>472</sup> *L'Humanité*, 06/05/2006.

<sup>473</sup> *La Montagne*, 28/09/2006.

<sup>474</sup> Entretien avec D. Adenot, 19 Mars 2007.

<sup>475</sup> *Le Figaro*, 09/01/2001.

<sup>476</sup> Particulièrement en 1995, lorsque Roger Quilliot était opposé à Valéry Giscard d'Estaing.

<sup>477</sup> Entretien avec P. Beau, 08 Octobre 2009.

municipalité socialiste a pu être vue comme une garantie de maintien de la « paix sociale » dans la ville, à même de modérer les effets d'une politique sociale patronale assez dure, notamment lors de la vague des plans de suppressions d'emplois.

Selon l'ancien directeur des sites de l'entreprise à Clermont, la Manufacture n'a pas vocation à être partisane, cependant son ancrage local justifie qu'elle cherche à entretenir des relations sereines avec la puissance publique : « *Michelin est apolitique par principe, l'entreprise fait avec les partenaires dont elle dispose, qu'ils soient bons ou moins bons. Il est nécessaire pour une entreprise de s'adapter à son environnement. Et puis à Clermont, Michelin a une responsabilité sociale historique, ce territoire contient les racines de l'aventure Michelin, donc il est important d'agir avec empathie et de créer un climat d'écoute*<sup>478</sup> ». Ainsi, depuis l'élection de Serge Godard à la tête de la mairie, les bonnes relations entre la Ville et l'entreprise sont clairement assumées, même si cette tradition de pragmatisme et de conciliation réciproque était déjà à l'œuvre durant les mandats de G. Montpied et de R. Quilliot. Et aujourd'hui, le consensus est une ressource de l'action collective clermontoise particulièrement valorisée par ses promoteurs, comme l'explique l'ancien patron du pneumaticien Edouard Michelin : « *Je pense que nous avons de très bonnes relations. Au niveau de la Mairie, du département et de la région, il y a de nombreux projets qui se font en symbiose. Il y a un bon dialogue. Chacun essaye dans le cadre des responsabilités qui sont les siennes, de contribuer au développement et à l'image de la région*<sup>479</sup> ». Les membres de la coalition mettent en scène la ville comme un acteur et légitime ainsi la construction collective de l'action urbaine dans leurs discours et leurs représentations, donnant ainsi une visibilité à la régulation politique du « territoire Michelin ». La stabilité de ces rapports de confiance a progressivement généré une capacité à coopérer et à agir collectivement, la municipalité ayant de tout temps été très attentive aux demandes exprimées par la Manufacture et cette dernière étant ainsi assurée qu'elle ne rencontrera pas d'opposition définitive. Si l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand élude tout épisode de tension : « *Non mais attendez, je crois qu'il faut tordre le cou à cette légende. Il n'y a jamais eu, à ma connaissance, de difficultés de relation entre le maire de Clermont et la Manufacture. Ce qui disent le contraire sont des gens mal informés*<sup>480</sup> » ; des conflits peuvent malgré tout, comme nous allons le voir, naître dans le cadre de la régulation politique du « territoire Michelin », et opposer les deux principaux membres de la coalition de gouvernement.

---

<sup>478</sup> Entretien avec A. Malet, 18 Janvier 2010.

<sup>479</sup> *La Montagne*, 12/06/1999.

<sup>480</sup> Entretien avec D. Adenot, 27 Novembre 2009.

### 3.5.3) Le dossier du Tramway : dernier conflit au sein de la régulation politique du « territoire Michelin ».

L'approche en termes de gouvernance urbaine ne doit pas cacher les éventuelles asymétries entre les acteurs participants de la coalition, qu'ils s'expriment par des différences de ressources, de savoir-faire ou d'expertise, et doit rendre compte des relations de pouvoir à l'œuvre dans les villes, les dispositifs interactionnistes de l'action publique urbaine n'étant pas exempts de logiques d'exclusion et de domination politique (Pinson, 2006). L'analyse de la gouvernance urbaine d'une ville ne peut ainsi pas faire l'impasse sur les processus de traitement et de résolution des conflits, essentielle pour saisir à Clermont-Ferrand la nature de la régulation politique du « territoire Michelin », et rappelant les rivalités et les rapports de forces qui sont sous-jacents à l'aménagement (Subra, 2008).

Au début des années 1990, la municipalité de Clermont-Ferrand souhaite moderniser son réseau de transports publics pour résoudre une situation de congestion automobile, et lance la réalisation d'études techniques. Le projet, intégré aux propositions municipales pour la mandature de 1995/2001, contient des enjeux urbains très importants : sur treize kilomètres, la ligne doit desservir 70 000 habitants et 50 000 emplois, et conduire à une réorganisation profonde des déplacements dans l'agglomération. Le projet du tramway doit également participer à l'affirmation du statut de métropole et à l'amélioration de l'image de la ville. En 1995, un premier appel d'offres est donc lancé pour un tramway sur rail en site propre. Le Syndicat Mixte des Transports en Commun (SMTC) de l'agglomération clermontoise s'apprête alors à choisir un véhicule roulant sur fer, qui correspond d'ailleurs aux seules technologies existantes. Le véhicule envisagé renvoie à des techniques éprouvées qui prennent comme référence les tramways réalisés dans les villes de Nantes, de Grenoble ou de Rouen.

Mais François Michelin, alors patron de la Manufacture contacte directement le maire de Clermont-Ferrand, Roger Quilliot, intervention qui signe la naissance d'un conflit territorial, où « *les relations entre acteurs dans le cadre de la production de l'action sur le territoire peuvent de confrontation plus que de coopération, relever du rapport de force, de la résistance au changement ou simplement de négociations qui nécessitent la construction de situations publicisées comme opposition ou conflit* » (Mélé, 2003, p. 2-3). Le dirigeant de la multinationale exige en effet un tramway sur pneus, et sur pneus Michelin, comme s'en rappelle l'actuel adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, employant le terme de

« psychodrame » pour faire référence à cet épisode conflictuel : *« S'en suit, et de manière incompréhensible pour la plupart des élus majoritaires auxquels j'appartiens, un psychodrame où Michelin, le SMTC et Roger Quilliot ne semblent pas jouer la même partition [...] Pourquoi avoir réagi si tardivement, cela restera pour moi une énigme [...] Cette affaire qui a profondément perturbé une majorité de mes collègues socialistes et communistes, furieux de constater qu'ils n'étaient pas seuls décideurs de la politique municipale, provoquera la démission du président du Syndicat, obligeant de fait le Maire à monter en première ligne sur un dossier devenu ultra-sensible »* (Adenot, 2009, p. 96-97).

Le désaccord exprimé par Michelin au sujet du futur projet de tramway de l'agglomération clermontoise ne demeure pas longtemps sans conséquence, preuve de son poids dans la décision publique<sup>481</sup>. En Novembre 1996, le maire de Clermont-Ferrand, R. Quilliot, prend la direction du SMTC de l'agglomération. Soutenu par les maires des communes de l'agglomération, le premier magistrat annule alors la première opération d'appel d'offres et oriente les études techniques vers une technologie adoptant le pneumatique, décision sur laquelle il revient dans son autobiographie : *« Quand Michelin souhaita s'impliquer dans le tramway à pneus, pourquoi ne lui aurait-on pas donné l'occasion d'y faire ses preuves, comme au temps de la Micheline ? J'étais au Sénégal lorsque François Michelin me téléphona pour s'étonner de n'avoir pas été sollicité ; son personnel, assurait-il, l'avait ressenti « comme une gifle » [...] Je m'informai, découvris avantages et inconvénients, et escomptai une réduction des coûts. Dès lors, j'insistai pour inverser le choix non pour complaire à Michelin, mais pour servir Clermont. Je n'en escomptais nulle reconnaissance, assuré seulement que, en cas de réductions d'emplois, l'opinion m'en imputerait la responsabilité si j'écartais le pneu »* (Quilliot, 1997, p. 189-190). Un élu communiste, par ailleurs vice-président du SMTC, invoque également les réalités économiques et sociales locales qui ont amené les élus à privilégier la solution pneumatique, dans la crainte qu'une déterritorialisation de l'activité productive de Michelin à Clermont ne rende difficile la réélection d'un candidat socialiste à la tête de la mairie.

Serge Godard, alors adjoint à l'urbanisme, se souvient avoir croisé un peu plus tard un François Michelin furieux, venu voir le Maire<sup>482</sup> pour aborder le projet du tramway. Pour l'actuel Maire de Clermont-Ferrand, *« l'idée d'un tramway sur pneus dans la ville du pneu a progressivement fait son chemin, mais il y avait quand même des gens qui étaient des tenants*

---

<sup>481</sup> Au lobbying exercé par la firme s'est ajouté celui de la CCI, dont on a souligné les liens avec la Manufacture, qui a publiquement défendu la solution du pneumatique.

<sup>482</sup> *Libération*, 09/02/2007.

*du fer. On a eu des discussions au conseil municipal sur le fait que ce n'était pas normal que l'on cède aux pressions de Michelin. C'était plus idéologique que technique [...] Après tout, c'est Michelin qui a fait Clermont. On a bien le droit de l'écouter*<sup>483</sup> ». On retrouve dans ce discours l'obligation historique qui est faite aux élites politiques de prêter une attention particulière aux positions de la Manufacture, domination symbolique qui constitue l'héritage de la régulation politique initiale du « territoire Michelin », formée dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle. Après avoir rappelé les données techniques favorables au pneu, les élus locaux invoquent également le caractère novateur de cette technologie et les éventuelles retombées en termes d'activité économique pour certains sous-traitants du bassin clermontois, capables de compenser la déterritorialisation productive alors menée par Michelin. Le problème est alors qu'il n'existe pas de véhicules guidés sur pneumatiques qui soit homologué, et que ce choix technique pour le futur tramway implique un délai de réalisation beaucoup plus long.

Un certain nombre d'élus de la majorité municipale s'opposent malgré tout à la décision du Maire qu'ils considèrent comme une atteinte à la démocratie : « *On peut se demander quelle a été la place de la démocratie municipale dans tout cela. Nous venons d'apprendre par exemple, que l'élaboration du cahier des charges concernant l'appel d'offres, s'est essentiellement déroulée entre trois personnes, dont Monsieur François Michelin et que ce cahier des charges satisfaisant pleinement celui-ci, l'appel d'offres a pu être lancé [...] Je crois qu'il faut être clair, ce que vous désire Monsieur le Maire c'est un Transport en Commun en Site Propre sur pneu ; ce que nous regrettons vivement, ce n'est pas tant votre choix, mais surtout la façon dont il s'effectue*<sup>484</sup> ». Les représentants du groupe communiste de l'assemblée municipale demande ainsi de lier le choix d'un tramway sur pneus à un engagement des dirigeants de l'entreprise à maintenir tous les emplois existants sur ses sites clermontois. Ils essayent ainsi de lier l'exercice du pouvoir réglementaire à une influence sur la définition de la fonction économique du « territoire Michelin », de nature à favoriser l'ancrage territorial de la production industrielle. Le Maire réfute alors l'accusation du conseiller municipal communiste et explique qu'il est tout à fait normal de consulter le patron de la Manufacture, dès lors que celui-ci a fait part de son intérêt pour le projet du tramway et que la question du recours éventuel au pneumatique a été soulevée. Le premier magistrat clermontois avance ensuite l'argument du versement transport, niant les allégations de soumission à François Michelin et affirmant l'indépendance décisionnelle du politique : « *Que ceux qui ont une part au paiement donne un avis n'est pas du tout scandaleux. Que*

---

<sup>483</sup> Doc. cit.

<sup>484</sup> DCM du 07 Novembre 1996.

*nous soyons obligés ou pas obligés de les suivre, c'est un autre problème ! [...] Le versement transport de Michelin n'est pas négligeable, environ 19 %, cela représente une certaine somme*<sup>485</sup> ». A la fin des années 1990, Clermont-Ferrand est la première ville à tester le tramway Civis<sup>486</sup>, équipé de pneus extra-larges Michelin, afin d'évaluer les performances du système technologique envisagé pour équiper la première ligne de tramway de la ville. La presse spécialisée<sup>487</sup> met en avant tous les avantages prêtés à la technologie pneumatique, par rapport à celle du fer : un investissement financier plus faible, grâce à un prix au kilomètre moins élevé et des travaux d'infrastructures moins importants, un rayon de giration plus court facilitant le choix des itinéraires en centre-ville, des frais d'exploitation inférieurs, une émission de vibrations plus faible et la possibilité de gravir des pentes plus élevées.

En 2000, après un débat de cinq années, les élus tranchent définitivement pour un tramway sur pneus, l'appel d'offres étant exclusivement réservé à des véhicules guidés sur pneumatiques. Pour l'ancienne adjointe de Montferrand, c'est bien la crainte de devoir assumer une diminution du nombre d'emplois a amené les élus à répondre favorablement à la revendication du patron de la Manufacture : « *C'est le tramway de Michelin. Sauf que si on a toujours cédé à Michelin, c'est qu'on a pensé que, je me souviens avoir entendu R. Quilliot le dire, on ne pouvait pas se permettre que Michelin se désengage de Clermont, or Michelin a continué de se désengager*<sup>488</sup> ». En effet, le maire clermontois ne pouvait prendre le risque d'endosser la responsabilité des suppressions d'emplois que le patron de Michelin n'aurait pas manqué de lui imputer en cas de refus d'un tramway sur pneus. Pour l'ancien cogérant de l'entreprise, René Zingraff, « *un tramway sur fer aurait eu un caractère offensant pour Michelin, et cela a été compris par les élus*<sup>489</sup> ». Ces derniers n'ont donc pas voulu prendre le risque de donner un prétexte à l'entreprise pour justifier un éventuel départ de Clermont-Ferrand.

Les raisons de l'intervention de la multinationale n'ont jamais été clairement explicitées mais pourraient être de diverses natures. Tout d'abord, l'entreprise a pu vouloir différer, pour des raisons financières, l'augmentation inéluctable d'un versement transport jusqu'alors modéré, qui a ensuite été porté au maximum en vue de soutenir l'investissement important entraîné par la réalisation du tramway. Dix années plus tard, Edouard Michelin déclarait d'ailleurs à la presse locale que le projet du tramway avait entraîné une augmentation très sensible de la taxe

---

<sup>485</sup> Doc. cit.

<sup>486</sup> Un prototype est exposé sous un chapiteau installé place de Jaude, attirant 10 000 visiteurs en trois semaines.

<sup>487</sup> *Le Pneumatique*, n°54, Novembre-Décembre 1999.

<sup>488</sup> Entretien avec O. Saugues, 05 Novembre 2009.

<sup>489</sup> *Les Echos*, 17/12/2001.

transport payée par l'entreprise et donc le niveau de la fiscalité versée par le groupe à Clermont-Ferrand : *« J'espère tout de même que les actuels projets de transports en commun ne sont pas au-dessus des capacités financières de la ville. Si c'était le cas, cela se traduira par une augmentation des impôts et des taxes. Cela pèse sur la compétitivité des entreprises<sup>490</sup> ».*

Michelin a ensuite pu vouloir mettre en avant son activité en valorisant le pneu comme élément de confort intégré à un transport collectif. La firme a ainsi initié la création d'un groupement d'intérêts économiques qui associe des industriels, des exploitants et des pouvoirs publics dans l'expérimentation de systèmes de transport guidés sur pneumatiques. Dans une publication interne<sup>491</sup>, la firme vante alors les avantages techniques et financiers du tramway sur pneus : *« L'utilisation de pneumatiques offre par ailleurs une capacité de manœuvre très appréciable. Cela facilite grandement l'implantation dans la ville et permet d'éviter de démolir des immeubles [...] Concrètement, la différence de coût d'entretien et d'exploitation entre une ligne de métro sur pneu et une ligne de métro sur roue métallique atteint 20 % en faveur du pneu ».*

Etre associé à la création d'un transport en commun bénéficiant d'une nouvelle technologie permet à Michelin de disposer d'une vitrine expérimentale pour de potentiels marchés : *« Le tramway est un nouveau moyen pour Michelin à la fois de mettre en circulation ses innovations et d'en faire publicité. Par ailleurs, le projet est pour la Manufacture avantageux dans la mesure où elle bénéficie d'aide financière de l'Etat et d'une coopération technique avec d'autres constructeurs »* (Védrine, 2006, p. 467). La firme a ainsi pu développer plusieurs avancées technologiques dans sa gamme de pneus larges, qui correspond à un segment de marché très rémunérateur, et soigner son image d'entreprise innovante, comme le rappelle le directeur général des services du Conseil Régional d'Auvergne : *« Ca a permis à la firme de développer un projet qui était inexistant, qui a fait ses preuves et qui se développe maintenant dans d'autres villes en France et à l'étranger. Michelin a servi, par la recherche et le développement, ce projet là, et en a tiré profit. Mais c'est gagnant-gagnant<sup>492</sup> ».* Du côté de la firme comme chez les élus, on souligne en effet que cette vitrine technologique qu'est le tramway sur pneus est aussi profitable à la ville et à son image.

La question du tracé peut également être évoquée pour comprendre l'intercession de Michelin dans le dossier du tramway. La ligne, qui traverse Clermont-Ferrand du Nord au Sud, devait à

---

<sup>490</sup> *La Montagne*, 05/02/2005.

<sup>491</sup> *Michelin Magazine*, n° 619, Avril 1996.

<sup>492</sup> Entretien avec P. Gazagnes, 26 Novembre 2007.

l'origine passer par la gare, selon les recommandations formulées par le Schéma Directeur de 1995 : « La recherche des connexions les plus efficaces avec les autres modes de transports conduit à proposer dès maintenant la gare SNCF de Clermont-Ferrand comme point de contact principal entre le réseau ferré, le TCSP et les lignes de bus<sup>493</sup> ». Pourtant le tracé retenu pour le tramway ne passe par la gare SNCF, car cela aurait empêché qu'il passe par le siège social de l'entreprise, ce qui a d'ailleurs suscité l'opposition de plusieurs associations de la ville. Le choix d'un tracé desservant le site des Carmes, dont la rénovation était engagée, répond à une requête de la firme et s'inscrit dans une mise en valeur de la restructuration et de la modernisation de l'« espace Michelin », comme le concède un responsable de l'entreprise : « Alors bien sûr pour le tramway on a demandé à ce qu'il y ait un arrêt aux Carmes, mais ça n'a pas été une négociation compliquée parce que tout le monde était d'accord là-dessus<sup>494</sup> ».

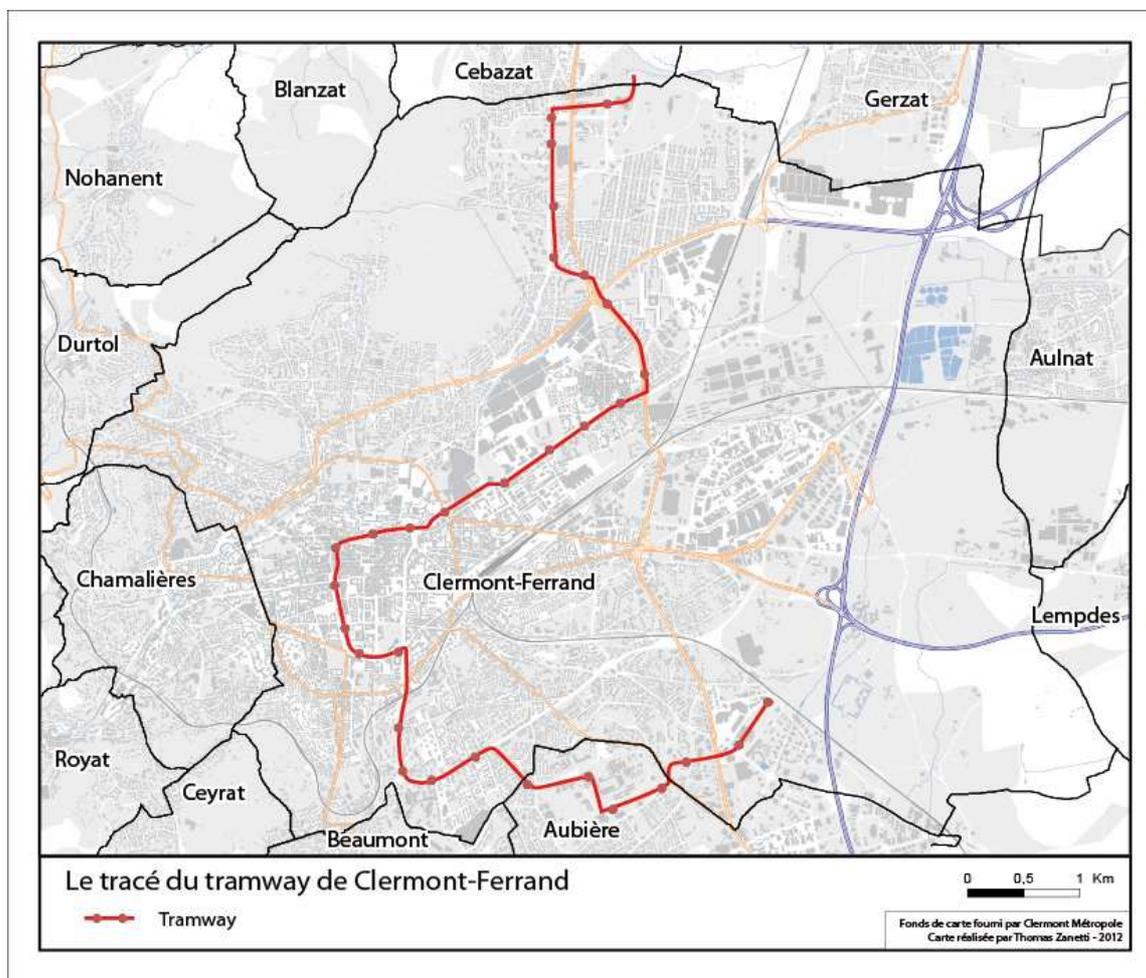


Fig. 116 : Le tracé du tramway de Clermont-Ferrand (Source : Zanetti, 2012).

<sup>493</sup> Schéma Directeur, 1995, p. 69.

<sup>494</sup> Entretien avec G. Duhesme, 03 Février 2010.

La Manufacture a enfin pu bénéficier d'un gain symbolique, celui d'être en position de décideur lors d'un important projet d'équipement public et d'offrir une manifestation de son influence. Ainsi, pour l'ancien directeur des sites clermontois de l'entreprise, l'issue du dossier du tramway illustre la qualité des relations entre les sphères politique et économique, et l'intégration poussée des intérêts privés à la décision publique : *« Il y a une très bonne relation entre la Ville et Michelin, et ce depuis longtemps. Les contacts sont réguliers et beaucoup de choses sont faites. Ce n'est pas un hasard si le tramway est sur pneu<sup>495</sup> »*. On observe ainsi chez cet ancien responsable clermontois de la Manufacture une négation de la dimension conflictuelle du dossier du tramway, certains cadres de l'entreprise préférant aujourd'hui minimiser l'événement en évoquant un « coup de sang » de François Michelin.

L'inauguration du tramway, pour laquelle les collectivités ont organisé plusieurs festivités, a lieu durant le mois d'Octobre 2006 et rassemble plusieurs dizaines milliers de clermontois place de Jaude. Les élus municipaux se félicitent de la réussite de ce grand projet qui a transformé la ville et du succès unanime qu'il remporte auprès des habitants de l'agglomération. Le Maire de Clermont-Ferrand fait alors part de sa grande satisfaction, et associe l'entreprise Michelin à la réussite du projet, malgré sa dimension conflictuelle : *« Le tramway est une première mondiale et le tramway est une réussite. 47 000 voyageurs tous les jours dans le tramway de Clermont, c'est ce que nous attendions pour dans à peu près deux ou trois ans. Nous l'avons dès aujourd'hui [...] Tout le monde a dit ici, hier soir, à la mairie, tout le monde était réuni à la mairie, y compris, j'en étais très heureux de le voir parmi nous, Monsieur le patron de Michelin, qui est venu là pour témoigner qu'il y avait eu là un grand succès. L'image de la ville, je peux vous le dire, est en train de changer<sup>496</sup> »*. Le tramway, en plus d'être considéré comme une vitrine de l'image métropolitaine clermontoise, rend également visible la régulation politique du « territoire Michelin », à travers une technologie innovante qui témoigne de sa nouvelle fonction économique.

Aujourd'hui, selon le directeur de l'agence d'urbanisme de l'agglomération clermontoise, la ville est la vitrine du tramway TransLohr, et plusieurs délégations internationales se déplacent pour voir le véhicule, qui a été adopté dans plusieurs villes italiennes et chinoises. A travers le projet de la première ligne de tramway de Clermont-Ferrand, Michelin aura donc réussi à imposer sa vision aux élus locaux, l'intervention de la multinationale ayant suffi pour remettre en cause les premiers choix effectués par les collectivités responsables du dossier. Cet épisode

---

<sup>495</sup> Entretien avec A. Malet, 18 Janvier 2010.

<sup>496</sup> DCM du 03 Novembre 2006.

conflictuel questionne la capacité des élites politiques clermontoises à mettre en œuvre des décisions de façon totalement indépendante. On retrouve ici le « biais systématique » en faveur des intérêts économiques locaux, les élus clermontois intégrant dans leur mode de réflexion le poids détenu par Michelin dans la ville, sans que l'entreprise ne cherche forcément à imposer ses vues, si l'on en croit la directrice de cabinet du maire de Clermont-Ferrand : « *Michelin n'a jamais donné de directives à la gouvernance publique, il fait passer des messages*<sup>497</sup> ». Le dossier du tramway représenterait donc la seule intervention de Michelin visant à désavouer la politique municipale au cours des dernières décennies, et le seul conflit notable entre les membres de la coalition, qui naît de la rivalité entre deux acteurs d'un même territoire portant des projets différents, rentrant ainsi dans la catégorie de l'« aménagement convoité<sup>498</sup> » (Subra, 2007). Ce caractère exceptionnel peut s'expliquer par l'existence de dispositifs particuliers dédiés à la coordination des membres du régime urbain, afin d'éviter les conflits potentiels et définir une politique urbaine consensuelle qui caractérise la régulation politique du « territoire Michelin ».

### 3.5.4) Les réunions de coordination « Ville/Michelin » : une forme institutionnelle de la régulation politique du « territoire Michelin » ?

La commission « Ville / Michelin », qui existerait, selon l'actuel adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand, depuis 1947<sup>499</sup>, illustre la stabilité de l'action collective locale en charge des choix urbains, économiques et sociaux. Les interactions entre les partenaires publics et privés se nichent en priorité dans cette assemblée technique et délibérative. Elle rend visible un certain nombre de relations informelles entre la municipalité et la firme, même s'il n'est jamais fait mention des discussions tenues en commission dans la presse locale, et exprime la collégialité de certains processus décisionnels. Nous reviendrons ainsi brièvement sur certaines manifestations concrètes du partenariat entre la municipalité et l'entreprise (site d'Estaing, logements, hôtel quatre étoiles, foncier industriel), dont les réalisations seront

---

<sup>497</sup> Entretien avec M. Nény-Slama, 23 Mars 2007.

<sup>498</sup> Dans sa typologie des conflits d'aménagement, P. Subra distingue trois familles de conflits : l'« aménagement menacé », l'« aménagement convoité », et l'« aménagement rejeté ».

<sup>499</sup> Nous n'avons toutefois pas pu vérifier cette information, mais le directeur des services de l'urbanisme à la Ville de Clermont-Ferrand a pu nous confirmer qu'elles existaient déjà lors de sa nomination au milieu des années 1970. De plus, il a donc été impossible d'éclaircir la genèse de cette commission et les raisons qui ont conduit à sa création. On peut toutefois émettre l'hypothèse qu'elle a été mise en place à l'initiative de la municipalité, car les réunions de coordination entre la Ville et Michelin appartiennent aux réunions que le municipalité a avec ses partenaires structurels.

réexaminées à la lumière des négociations menées dans le cadre de la commission « Ville/Michelin ». De quelle manière cette commission participe-t-elle à la définition et à la mise en œuvre de la régulation politique du « territoire Michelin » ? Quelles sont les ressources que les membres échangent par l'intermédiaire de cette commission ?

Les réunions de coordination « Ville / Michelin », qui se déroulent à intervalle bimensuelle ou trimestrielle, rassemblent habituellement trois grandes catégories de participants : l'adjoint à l'urbanisme du conseil municipal de Clermont-Ferrand<sup>500</sup>, les représentants des services techniques de la mairie en charge de l'aménagement<sup>501</sup> et des cadres administratifs de la Manufacture, appartenant à la Société des Habitations Michelin puis au service immobilier de la firme. Des participants exceptionnels peuvent également être invités en commission, selon l'ordre du jour : des représentants d'autres services municipaux ou de l'entreprise, ou des partenaires extérieurs associés à certains projets (bailleurs de logement social, promoteurs privés, établissement public foncier, cabinets d'études, ...). Cette commission, que l'on peut qualifier d'extra-municipale, se réunit généralement à la mairie de Clermont-Ferrand mais occasionnellement, certaines séances ont lieu au siège social de Michelin, situé à très grande proximité de l'hôtel de ville. On retrouve ainsi les deux lieux emblématiques locaux des pouvoirs politiques, économiques, et donc urbains. Il convient de noter la grande stabilité des membres de la commission, les représentants des services techniques municipaux n'ayant pas été modifiés depuis plus de deux décennies, tandis que ceux de la firme n'ont évolué qu'une seule fois en vingt ans. On a vu que cette stabilité relationnelle était une condition primordiale de la formation d'un régime urbain.

La responsabilité de diriger les réunions revient à l'adjoint à l'urbanisme, poste souvent stratégique (Borraz, 1998) qu'a occupé S. Godard avant de devenir maire de Clermont-Ferrand en 1997, et qui peut donc jouer un rôle bénéfique dans le déroulement d'une carrière politique locale, en offrant à son titulaire l'opportunité de se constituer un réseau et de construire sa légitimité politique en vue d'un futur scrutin. Le degré élevé de responsabilité entraîne donc un gain potentiel, tout du moins une rétribution symbolique, et traduit l'importance accordée aux relations de coopération entretenues avec Michelin, tout comme leur rôle jusqu'au cœur du processus de nomination politique et de constitution de l'équipe municipale. L'actuel adjoint à l'urbanisme, qui incarne et porte la nouvelle stratégie métropolitaine locale, revient ainsi sur son accession à ce poste : « *Le fait que le maire m'ait*

---

<sup>500</sup> Soit successivement: S. Godard (de 1990 à 1997), A. Magner (de 1997 à 1998), D. Adenot (de 1998 à aujourd'hui).

<sup>501</sup> A savoir deux principaux services : la Direction de l'Aménagement et des Etudes d'Urbanisme (DAEU), et la Direction de l'Action Foncière, de l'Urbanisme Règlementaire et de l'Environnement (DAFURE).

*demandé de piloter ces réunions depuis le début, et m'ait confié en fait le poste à l'urbanisme, le fait que mon père ait été un cadre de chez Michelin n'est pas anodin. Pendant des années, des gens qui étaient à la tête de ces délégations Michelin étaient d'anciens collaborateurs de mon père. Donc il savait très bien qui j'étais, ça met de la confiance. Ce qui ne veut pas dire que je n'étais pas là pour défendre mes intérêts, ceux des habitants et de la ville de Clermont-Ferrand, mais ça met de la confiance*<sup>502</sup> ». Chargé de présider les réunions de coordination, l'adjoint à l'urbanisme est donc familier de l'entreprise, et des méthodes de négociations que peuvent employer ses représentants. Cette proximité, jugée essentielle à la régulation politique du « territoire Michelin », est alors considérée comme un atout décisif pour définir un intérêt général local, issu de la synthèse des intérêts municipaux et privés.

L'assemblée offre un panel de compétences et de légitimités diverses, émanant de registres d'expertise à la fois politiques, administratifs, techniques et économiques. Le déroulement des réunions de coordination démontre alors la coexistence dans l'action publique clermontoise d'une expertise publique et de connaissances produites par l'entreprise privée, comme le reconnaît le directeur des services de l'urbanisme à la Ville de Clermont-Ferrand : « *La position de la municipalité a été toujours de dire : « je fais des réunions périodiques avec un certain nombre de partenaires » [...] Donc ces réunions ont permis de faire avancer un certain nombre d'opérations. Et donc d'intégrer les positions de Michelin à la réflexion urbaine. A chaque fois qu'on a pu le faire, on a, non pas imposé, mais on a dicté un certain nombre de règles et on les a fait accepter par Michelin. Ce n'était pas une négociation en tant que telle, c'était un travail collaboratif*<sup>503</sup> ». Signe de la reconnaissance de l'expertise privée pour la définition de l'action publique urbaine, l'entreprise est élevée au rang de « partenaire structurel », au même titre que les offices HLM. Ainsi, dans un calendrier de programmation des réunions de coordination daté de 1999, Michelin se retrouve parmi les « opérateurs publics et les services techniques ».

Au-delà d'une simple logique d'interaction, la présence au sein de la commission de plusieurs niveaux de compétences fait l'objet d'échanges de diverses natures et mettent en jeu des moyens cognitifs, humains ou financiers. La coordination entre les deux acteurs s'effectue premièrement autour de l'échange d'informations : « *Monsieur Godard estime qu'il serait souhaitable de pouvoir bénéficier assez en amont d'une présentation des réflexions menées par Michelin afin que la Ville soit en mesure de les prendre en compte dans le cadre des*

---

<sup>502</sup> Entretien avec D. Adenot, 27 Novembre 2009. Il a été en réalité nommé initialement au poste d'adjoint aux finances, qui correspond à ses compétences professionnelles, avant de prendre en charge l'urbanisme.

<sup>503</sup> Entretien avec D. Chevalier, 15 Septembre 2009.

*études qu'elle conduit en matière de révision du Plan d'Occupation des Sols*<sup>504</sup> ». La firme informe ainsi régulièrement la municipalité des projets qui concernent son patrimoine bâti (construction, démolition, rénovation ...) afin de les harmoniser avec les documents de planification urbaine, des opérations de cessions auxquelles elle procède au profit de la promotion privée (localisation, surface, identité des acquéreurs ...), et plus globalement de l'évolution de la fonction économique du « territoire Michelin » : « *La Manufacture a maintenant défini son schéma directeur avec son projet de regroupement de l'activité tertiaire sur le site des Carmes [...] sa démarche industrielle maintenue pour les années à venir*<sup>505</sup> ». La connaissance des intentions immobilières de l'entreprise, premier propriétaire foncier privé de l'agglomération apparaît alors indispensable pour une définition cohérente de la planification, notamment pour établir les projets de voirie. La commission « Ville / Michelin » permet ensuite de procéder à des échanges de compétences. En effet, si le service immobilier de la firme détient une connaissance assez fine des principes de zonage, des dispositions réglementaires et des enjeux liés à l'aménagement, ils sollicitent régulièrement l'expertise des services techniques municipaux sur ces problématiques. Les savoir-faire de la Manufacture sont pour leur part mobilisés plus ponctuellement par la puissance publique, dans des situations précises où sa position de leader économique régional lui confère une évidente légitimité, par exemple lors de la définition de certaines initiatives en matière de développement local.

La municipalité et Michelin sont également les deux acteurs qui ont la plus importante maîtrise d'une ressource indispensable au contrôle de l'urbanisation clermontoise : le foncier. Ce thème est d'ailleurs au centre des préoccupations de l'assemblée, la coordination apparaissant des plus nécessaires sur cette question, notamment dans un contexte de restructuration de l'« espace Michelin », comme peut le confirmer l'adjoint à l'urbanisme de Clermont-Ferrand : « *Ces réunions nous permettent de nous informer donc, les gens de Michelin nous disent : « bien voilà, sur le territoire de Clermont, on envisage telle chose, on va fermer telle usine, on va modifier une entrée, on va faire ci, on va faire ça » et nous-mêmes nous les informons de ce que nous envisageons comme grands projets d'urbanisme, parce qu'il est difficile de mener un grand projet d'urbanisme, qui n'impacte pas directement Michelin et puis l'on s'est beaucoup acheté, la Ville a beaucoup acheté à Michelin. Donc ces*

---

<sup>504</sup> Compte-rendu de la réunion de coordination du 27 Mars 1997. On notera ici le ton quelque peu déférent et les tournures prudentes employées pour retranscrire l'intervention de l' élu.

<sup>505</sup> Compte-rendu de la réunion de coordination du 16 Avril 2002.

*réunions servent à ça*<sup>506</sup> ». Les échanges fonciers sont donc extrêmement fréquents car ils permettent aux deux parties de modifier leurs projets respectifs en fonction des opportunités qui se présentent.

Souvent, la municipalité, à la recherche de terrains pour implanter des équipements publics, s'enquiert des disponibilités foncières de Michelin, tandis que l'entreprise demande parfois des modifications de PLU pour accorder ce dernier à ses propres projets. La grande récurrence de ces interactions foncières nécessite un travail de prévision et de concertation, notamment pour l'établissement des budgets municipaux qui fixent les engagements publics annuels. Une fois les termes des échanges discutés, les négociations portent sur les prix d'acquisition des terrains. Puis, lorsque la commission scelle des initiatives communes, on observe parfois un partage des ressources financières : *« La Ville cèdera à la Manufacture, après déclassement, le foncier de l'actuelle rue de la Groslière et recevra en échange l'emprise nécessaire au tracé de la nouvelle voie, libre de toute construction [...] Les coûts engendrés par cette opération seront partagés pour moitié entre la firme et la municipalité*<sup>507</sup> ». Le partenariat donne ici naissance, par un regroupement des ressources financières, à un accroissement du budget dévolu à la politique urbaine, la mobilisation d'investissements privés permettant une économie de fonds publics.

Au final, alors que les compromis sont multiples, les conflits sont pour leur part presque totalement absents ou réduits à des divergences d'opinions temporaires. Pour les personnes participant à ces réunions, il n'y a jamais eu au cours de celles-ci de véritables points d'achoppement, comme le confirme l'adjoint à l'urbanisme clermontois : *« Il y a toujours eu des relations très étroites, et je crois qu'elles ont toujours été empreintes d'un grand respect mutuel. Chacun était dans son rôle, jamais en dix ans de présidence de ces réunions, je n'ai jamais vu Michelin sortir de l'ordre du jour et nous faire des commentaires sur la politique menée par la municipalité. De même que moi-même je m'interdis de porter un jugement sur la façon dont ils mènent leurs affaires. Le respect c'est ça, chacun a sa légitimité. Ensuite quand on a une difficulté ou un problème à trancher, on est empreint d'un esprit constructif, très partenarial. On est là pour trouver des solutions*<sup>508</sup> ». Cette logique très prégnante d'atténuation des potentiels conflits conduit à appréhender la commission comme une arène de « déconflictualisation », sans pour autant que les points de vue spécifiques des deux

---

<sup>506</sup> Entretien avec D. Adenot, 19 Mars 2007.

<sup>507</sup> Compte-rendu de la réunion de coordination du 6 Février 2003.

<sup>508</sup> Entretien avec D. Adenot, 27 Novembre 2009.

partenaires ne soient abandonnés. Chaque partie y défend en effet ses intérêts particuliers et négocie pour parvenir à élaborer un intérêt général.

Le but de la commission est d'ailleurs clairement la construction d'un consensus illustrant les liens de proximité institutionnelle qui animent les intérêts publics et privés, et l'absence d'oppositions idéologiques traduit la volonté de dépolitisation des relations entre la multinationale et la municipalité socialiste. Le terme de coordination exprime ainsi un respect des compétences propres aux deux acteurs, et une reconnaissance implicite d'une liberté d'action qui ne peut être remise en cause. Au cours des entretiens que nous avons pu mener auprès des élus et techniciens municipaux d'une part, des représentants de la Manufacture d'autre part, les réunions de coordination sont perçues comme le témoignage le plus manifeste des relations « de très bon dialogue », « de bonne intelligence », « empreintes d'un grand respect mutuel », conçues « dans une optique de gagnant-gagnant », « une logique de partenariat constructif et positif », exprimant un esprit de pragmatisme et un état d'interdépendance qui définissent de nos jours la régulation politique du « territoire Michelin ».

Lorsque certains dossiers dépassent les attributions de la commission ou que celle-ci ne parvient pas à les mener à leur terme, l'assemblée opère comme une cellule de préparation des négociations à venir, notamment lorsque les projets sont considérés comme particulièrement stratégiques, à un niveau de pouvoir plus élevé, entre le maire de Clermont-Ferrand et le gérant de la Manufacture. La commission constitue ainsi un lieu de préparation de la décision politique en favorisant l'émergence puis la mise à l'agenda d'un problème public, comme le confirme le responsable du service foncier de l'entreprise : « *C'est vraiment une espèce de comité de pilotage où on aborde les problèmes, on ne les règle pas mais on envisage les possibilités. Et après il y a un groupe de travail qui se fait et qui rapporte à ce comité. Après il y a aussi des relations directes entre Serge Godard et Michel Rollier, ça fait partie également des contacts*<sup>509</sup> ». Certains sujets sensibles, comme le dossier du tramway ou encore celui des Pistes, ne sont ainsi pas abordés en commission, si bien que l'on peut penser que lorsque des conflits éclatent en dehors des réunions de coordination ou que celles-ci ne parviennent pas à remplir leur rôle d'élaboration d'un consensus décisionnel, ils sont directement réglés au plus haut niveau décisionnel, entre le Maire et la gérance de la Manufacture.

---

<sup>509</sup> Doc. cit.

Les réunions de coordination « Ville/Michelin » permettent donc d’appréhender la construction négociée d’un bien commun entre le pouvoir politique et l’élite économique. Cette recherche d’intérêts réciproques, et le partage des bénéfices qui lui est associé, consacre des systèmes décisionnels interactionnistes et s’exprime à travers la conduite partenariale de divers projets d’aménagement urbain, évoquée par le responsable du service immobilier de la firme à Clermont-Ferrand : « *Moi je considère que nous avons construit beaucoup de choses et une relation intelligente avec la Ville, dans ces domaines là, de l’immobilier, de l’évolution industrielle de Michelin, on le voit à travers les exemples de l’hôpital d’Estaing, avec Cataroux [...] Il est donc évident que nous devons nous rencontrer régulièrement comme nous le faisons, et moi ce que j’ai vécu les dernières années avec la Ville, c’est qu’on arrive à s’entendre sur bien des sujets et à construire des choses cohérentes, à échanger intelligemment, à marier nos points de vue responsables. Il y a des intérêts communs, tout à fait*<sup>510</sup> ». La promotion d’un acteur collectif « Ville/Michelin » repose alors en partie sur l’activité de la commission, lieu de la coordination, de la négociation et de l’application de résolutions au service de l’intérêt général clermontois. Les débats portés à l’agenda de l’assemblée renvoient ainsi depuis deux décennies aux grands enjeux urbains locaux, et à la mise en œuvre collégiale de la politique urbaine clermontoise.

Dans les années 1990, les discussions se rapportent essentiellement au relais dont se charge la collectivité après qu’ait été entériné le déclin de l’organisation sociale traditionnelle du « territoire Michelin », dans le cadre du « désengagement accompagné » que recherche la Manufacture. Ainsi, quand Michelin décide de se séparer de son imposant patrimoine immobilier, les négociations au sujet de la vente d’une partie des cités ouvrières aux offices publics HLM s’effectuent au sein de la commission. Depuis le début des années 2000, l’enjeu urbain commun est de gérer la restructuration de l’« espace Michelin » en redéfinissant la place de l’industrie dans la ville, comme le montre la conduite commune du projet de requalification du site d’Estaing, dont les modalités de cession et de programmation future ont animé les réunions de coordination durant près de cinq années.

La commission est donc le lieu où s’instaure une capacité d’anticipation foncière municipale et une mutualisation de la planification des anciens sites industriels. Le lien privilégié dont bénéficie la collectivité auprès de l’entreprise entraîne une augmentation de sa maîtrise de l’urbanisation, à travers l’influence publique détenue sur le devenir de vastes emprises privées. Les partenariats sont alors « *un moyen pour les pouvoirs publics de conserver une*

---

<sup>510</sup> Entretien avec P. Pénet, 23 Décembre 2009.

*certaine influence dans des domaines qui, sinon, leurs seraient soustraits au profit du capital privé* » (Elander, 2002, p. 226). Le projet d'Estaing illustre d'ailleurs un argument qui plaide pour l'élaboration de partenariats, qui réside dans la « *valeur ajoutée obtenue lorsque deux partenaires ou plus œuvrent au service d'un objectif commun [...] de générer un surcroît de profit en associant des compétences et des prérogatives de nature différente et en négociant de façon concertée la distribution de ce profit qui doit en partie accroître la part dévolue aux actionnaires privés, et en partie servir des objectifs sociaux* » (Elander, op. cit., p. 218).

La commission est ensuite investie par la Manufacture pour signifier ses besoins spécifiques. Ces derniers renvoient, durant la deux dernières décennies à trois grands thèmes : l'accessibilité des sites productifs, l'organisation de la circulation et le logement. Les deux premières problématiques sont liées et ont toujours été au centre des préoccupations de l'entreprise, et plus globalement du capitalisme industriel (Harvey, 2008). La Manufacture signale régulièrement les problèmes de signalisation de ses usines, s'inquiète des disponibilités de stationnement public et réclame la construction de nouveaux parkings, ou la réservation de places pour son personnel dans ceux existants. Dans le cadre de l'organisation générale de la circulation, redéfinie à l'occasion de l'arrivée de la première ligne de tramway, Michelin a ainsi été associé à la définition du Plan des Déplacements Urbains (PDU), son objectif étant d'améliorer les flux de circulation, particulièrement pour les poids lourds. La commission entérine alors la constitution d'un groupe de travail « Ville/Michelin » spécifiquement chargé de la gestion des infrastructures de communication et des liaisons entre les différentes usines de l'entreprise, ainsi que la sécurité aux abords des sites.

Concernant le domaine du logement, la Manufacture rappelle à plusieurs reprises lors des réunions de coordination qu'elle est demandeuse de logements de standing pour son personnel le plus qualifié, l'objectif étant de proposer un niveau de confort et des superficies conformes aux attentes des cadres internationaux. Sur ce point, sans rencontrer l'opposition de la mairie, Michelin est confronté à la politique municipale en faveur de la mixité sociale. L'adjoint à l'urbanisme évoque fréquemment la volonté d'équilibrer les programmes d'habitat en y intégrant des logements sociaux, y compris dans les projets sur lesquels la puissance publique ne peut pas directement exercer de contrôle : « *Sur les parcelles propriétés de Michelin [...], la composante logement social devra être prise en considération. Monsieur Adenot précise que le logement social ne doit pas être concentré sur un seul site de la Manufacture, mais sagement diffusé*<sup>511</sup> ». Malgré cette attention portée à la finalité sociale du logement,

---

<sup>511</sup> Compte-rendu de la réunion de coordination du 24 Janvier 2007.

l'activité de la commission signale la prise en compte de l'intérêt privé sur cette thématique : « *Monsieur Adenot présente le site de l'Hôtel Dieu comme une des dernières opportunités foncières sur l'hypercentre, idéalement située, bien desservie [...]. Interpellé sur la recherche de Michelin, de grands logements en location pour ses cadres, Monsieur Adenot demande à la Manufacture de réfléchir à l'opportunité du site de l'Hôtel Dieu, plus précisément le bâtiment de la Polyclinique*<sup>512</sup> ». On voit ici comment peut s'opérer la participation des pouvoirs publics à la mise en œuvre de la nouvelle organisation sociale du « territoire Michelin ».

Néanmoins, les réclamations de la firme rejoignent régulièrement la volonté municipale de définir une nouvelle stratégie urbaine, renvoyant aux ambitions contemporaines d'attractivité métropolitaine. L'adjoint à l'urbanisme propose ainsi de valoriser la présence de la multinationale dans la ville et son histoire industrielle, à travers une signalétique adaptée et l'incorporation des sites Michelin au Plan lumière clermontois. La municipalité soutient également l'idée d'un musée international du pneumatique, envisagée par Michelin dès la fin des années 1990. Alors que la firme retient initialement pour ce projet un bâtiment situé aux Carmes, l'élu parvient à convaincre les représentants de la Manufacture d'opter pour une localisation assurant au futur musée une plus grande visibilité et permettant de lier l'image de marque d'un groupe mondial à celle de son berceau.

Enfin, la firme est directement associée au souhait de la municipalité de voir s'implanter en plein centre de Clermont-Ferrand un hôtel quatre étoiles. Le groupe hôtelier retenu pour le projet sollicite en effet une rencontre avec les représentants de l'entreprise dans le cadre des réunions de coordination, afin de connaître le point de vue de ces derniers sur l'utilité d'un tel équipement. Après que Michelin ait confirmé son besoin en matière d'hébergement de standing pour son personnel de cadres, ses actionnaires, divers dirigeants internationaux ou des clients prestigieux<sup>513</sup>, le promoteur hôtelier présente son concept en réunion de coordination : « *Monsieur Adenot indique que cette opération, très importante pour la Ville et l'agglomération, sera financièrement aidée par la Ville, via des participations à l'équilibre de la ZAC, que doter la ville d'infrastructures de qualité, c'est changer son image, d'où l'intérêt d'un hôtel haut de gamme. La Ville a besoin de l'ensemble des partenaires, publics ou privés, pour remplir cet objectif, d'où la marque d'intérêt demandée à Michelin pour cette*

---

<sup>512</sup> Compte-rendu de la réunion de coordination du 19 Septembre 2009.

<sup>513</sup> En 2009, le patron de Toyota, en déplacement à Clermont-Ferrand pour rencontrer le gérant de la Manufacture, a dû se déplacer à Vichy pour trouver un hôtel correspondant à son standing.

*opération*<sup>514</sup> ». L'ambition politique de construire une ville de la qualité urbaine dépend ici directement de la collaboration de la firme, jugée indispensable pour mener à bien des projets d'envergure métropolitaine. Ces initiatives communes indiquent également que l'organisation sociale du « territoire Michelin » est aujourd'hui plus collective, car elle s'appuie sur des projets urbains définis par la Manufacture et la municipalité.

La commission « Ville/Michelin » renforce donc le processus de coordination indispensable à la mise en œuvre de la régulation politique du « territoire Michelin », et un partage des gains issus de cette action commune, grâce notamment à la confiance mutuelle que s'accordent les différents participants. Le directeur des services de l'urbanisme de Clermont-Ferrand relève d'ailleurs la qualité des relations entretenues avec les représentants de l'entreprise : *« Il y a un travail partenarial, ça dépend aussi des personnes qu'on a en face. Là on avait pendant longtemps Malet, un garçon très ouvert. Le successeur, Duhesme, là aussi, est très ouvert. Avant, on a eu des gens plus durs, donc il y a une évolution un peu*<sup>515</sup> ». Ainsi, la mairie peut s'appuyer, en 2004, sur la participation de l'entreprise, via une présentation de l'évolution de ses sites industriels, à l'exposition de mi-mandat municipal, dont le but est de présenter aux électeurs les grandes réalisations publiques. Le bénéfice politique enregistré par les élus dans ce type de soutien des intérêts privés à l'action publique est notamment de diluer les responsabilités en cas d'échec d'une politique ou d'un projet, tandis qu'un succès de l'action conjointe renforce l'autorité politique des élus en donnant une visibilité accrue à leur initiative.

Les relations de pouvoir qui s'expriment à travers la commission n'expriment pas de caractère hiérarchique, la confrontation initiale entre des positions parfois divergentes aboutissant, au fil des échanges, à la définition d'un intérêt partagé, qui est la marque du système de gouvernance clermontois. Cet intérêt collectif, empreint de la culture entrepreneuriale propre à Michelin et de la mission de service public portée par une municipalité socialiste, renvoie *« aux efforts déployés par un partenaire pour changer la philosophie, le comportement et les priorités de l'autre. Un établissement public peut ainsi essayer de convaincre son partenaire du secteur privé d'adopter une démarche plus sociale, tandis qu'une société privée peut inciter son partenaire du secteur public à tenir davantage compte des lois du marché »* (Elander, op. cit., p. 218). Néanmoins, cette assemblée est formée d'un collectif restreint composé de participants sélectionnés en fonction de leur influence dans la gestion urbaine. Elle pourrait en cela procéder d'une sorte de « néo-corporatisme local » qui aurait pour

---

<sup>514</sup> Compte-rendu de la réunion de coordination du 13 Avril 2005.

<sup>515</sup> Entretien avec D. Chevalier, 15 Septembre 2009.

objectif de pérenniser la participation de certains groupes sociaux locaux et de légitimer l'autorité de ceux-ci. En ce sens, la commission semble être avant tout au service des acteurs qui détiennent déjà un pouvoir dans la prise de décision publique, processus qui apparaît alors comme extrêmement sélectif et verrouillé, excluant par exemple les organisations patronales locales, dont Michelin peut se passer pour peser sur le processus de décision publique. La régulation politique actuelle du « territoire Michelin » s'intègre ainsi dans un système de gouvernance urbaine marqué par son caractère élitiste, et révèle l'existence à Clermont-Ferrand d'un régime politique urbain.

L'existence d'un régime urbain à la tête du gouvernement d'une ville se lit généralement dans l'épaisseur historique des relations locales entre institutions publiques et acteurs privés, qui facilite grandement à Clermont-Ferrand la régulation politique contemporaine du « territoire Michelin ». Un véritable partenariat ne se décrète donc pas *« en fonction d'un double impératif tenant à la mondialisation et à la compétition des territoires. Il est bien au contraire fonction d'une histoire longue qui a bien peu à voir avec l'internationalisation contemporaine des activités économiques »* (Jouve, Lefèvre, 1999b, p. 39). La spécificité actuelle du système de gouvernance urbaine clermontoise est alors bien le fruit d'une longue histoire commune. La longue période d'industrialisation massive induite par la présence de Michelin et la mainmise du pneumaticien sur l'environnement économique local a tout d'abord influé sur une structure du pouvoir urbain caractérisée par la domination de l'entreprise sur les institutions publiques locales. Les formes contemporaines de cette gouvernance mettent alors en lumière le poids des configurations locales héritées du passé, la gouvernabilité contemporaine de la société urbaine clermontoise résultant de conditions sociologiques, politiques, économiques et culturelles construites sur la durée. En retenant des périodes temporelles longues pour analyser les coopérations nouées entre les collectivités locales et Michelin, on peut ainsi repérer ces effets d'héritages qui influent sur la manière de produire aujourd'hui de l'action collective à Clermont-Ferrand.

La gouvernance est donc une *« perspective d'analyse qui a permis de bien rendre compte de l'intensité croissante des rapports publics-privés dans la conduite des politiques publiques en Europe »* (Gaudin, 2002, p. 132), ces partenariats étant notamment visibles à l'échelle des villes, dont la gouvernabilité s'apprécie à travers les jeux d'acteurs. Dans le cas clermontois, l'intensité des rapports publics-privés se renforce au cours du temps, néanmoins on a noté qu'ils préexistaient aux transformations récentes de l'action publique observées dans les villes françaises, ce qui doit amener à adopter une distance critique par rapport à ce qui est

considéré comme de l'innovation dans la conduite des politiques publiques locales (Dormois, 2006).

On se trouve donc bien en présence d'un partenariat durable au service de la gouvernance urbaine clermontoise, proche de la forme des régimes urbains telle qu'elle a pu être décrite par C. Stone (1989), et ce malgré les difficultés relevées pour appliquer ce concept au cadre institutionnel français. La solidité de cette coalition provient du degré d'ancrage territorial de l'entreprise et de la longue histoire relationnelle entre celle-ci et la puissance publique. En cela, l'exemple clermontois se différencie de la majorité des villes industrielles où « *la coopération entre acteurs politiques, économiques et sociaux ressort comme davantage problématique que dans d'autres villes. Durant la période fordiste, une séparation très nette des rôles s'est opérée entre acteurs politiques et acteurs économiques dans la gouvernance des villes* » (Dormois, 2008, p. 4). A Clermont-Ferrand, la gestion de la période post-fordiste et de la déterritorialisation productive de Michelin a en effet entraîné le renforcement des liens entre les pouvoirs politiques et économiques locaux, et a justifié le recours à une action collective pour assurer la régulation politique du « territoire Michelin ».

L'absence relative de l'Etat rend peu visible le potentiel rôle de ce dernier dans la structuration du système de gouvernance urbaine clermontois, alors que « *la stabilité dans le temps de régimes particuliers et leur transformation ne peuvent être comprises sans faire référence aux évolutions des politiques nationales* » (Jouve, 2003a, p. 135). L'Etat est toujours présent par l'intermédiaire des ressources financières qu'il peut accorder, « *mais aussi et surtout parce qu'il conserve un attribut essentiel du pouvoir, celui de la légitimation. En effet, aucune forme politique de pouvoir en milieu urbain, aucune coalition, n'est en mesure de durer ou même d'exister, si elle ne reçoit pas à un moment donné la « bénédiction » de l'Etat* » (Lefèvre, 2003, p. 18). Pourtant, des arguments plaident pour l'existence à Clermont-Ferrand d'une gouvernance resserrée caractérisée par un rôle mineur de l'Etat, même si ce dernier s'est, on l'a vu à plusieurs reprises, régulièrement prononcé en faveur du renforcement de la coopération entre Michelin et les institutions politiques clermontoises. En effet, « *malgré le rôle et l'envergure nationale des acteurs locaux, l'Etat est resté peu présent et peu actif dans le jeu local [...] Le rôle de régulateur privé joué par Michelin peut sans doute expliquer en partie la faible présence de l'Etat* » (Beslay, op. cit., p. 138). La force des liens entretenus entre les collectivités locales et la Manufacture a alors pu avoir pour résultat de marginaliser l'Etat, en tout cas de le restreindre à sa mission de coordination des coopérations nouées localement. On peut alors interpréter les multiples partenariats noués entre Michelin et la municipalité comme un moyen de compenser le retrait

de l'Etat dans la mise en œuvre de l'action publique locale, selon les formes traditionnelles de la régulation politique du « territoire Michelin », déjà présentes dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> mais renforcées et évoluant au fil du temps.

Aujourd'hui, la capacité d'action politique à Clermont-Ferrand semble donc être issue d'un mécanisme de stabilisation des échanges de ressources entre l'élite politique et l'élite économique, et un partage des bénéfices matériels et symboliques tirés de l'action conjointe. On observe en effet une capacité politique qui se définit comme une faculté à prendre des décisions et à mobiliser les ressources nécessaires pour les appliquer. Cette capacité politique s'appuie sur la définition d'intérêts communs stables qui permettent de mettre en œuvre des projets de long terme, la réalisation des objectifs fixés en collaboration justifiant ensuite le maintien de du régime urbain dans la durée.

L'ancrage territorial de Michelin se lit à la fois dans « *un fort degré d'engagement local et une forte implication dans la co-construction des ressources externes à mobiliser* » (Colletis et al., 1997, p. 131), aux côtés des collectivités locales. En effet, la firme participe, y compris financièrement, à la création, au maintien et au renouvellement de certaines ressources spécifiques ou externalités positives qui profitent à l'entreprise comme au territoire. Le rôle de Clermont-Ferrand au sein de la stratégie économique globale de la Manufacture a donc des implications sur la structure du pouvoir local et sur celle de la gouvernance urbaine, car il influence les intérêts que peut avoir Michelin à participer à une coalition de gouvernement urbain, et illustre ainsi la relation dialectique entre la fonction économique et la régulation politique du « territoire Michelin ». Ces intérêts peuvent être de différentes natures, de la philanthropie à l'obtention de bénéfices concrets, en passant par le prestige social et l'entretien d'une image positive auprès de la population. Surtout, la firme détient, à travers les partenariats qu'elle noue avec les collectivités, un accès privilégié au processus d'élaboration et donc au contenu des politiques urbaines clermontoises. L'entreprise dispose ainsi d'une ressource territoriale spécifique extrêmement rare à travers l'accès qu'elle détient à la légitimité politique et l'influence qu'elle exerce sur la décision publique.

En conclusion, il est donc possible d'avancer que le système de gouvernance urbaine à Clermont-Ferrand est caractérisé par l'existence d'un régime urbain stable dans le temps, dont le noyau dur est composé de la municipalité clermontoise et de la firme Michelin. Le fonctionnement actuel de la régulation politique du « territoire Michelin » et les réunions de coordination « Ville / Michelin », qui en sont la forme institutionnelle, constituent alors des révélateurs de ce régime urbain.

### **3.6) La structure du pouvoir urbain dans les villes industrielles : une spécificité clermontoise ?**

On a vu au cours des parties précédentes comment s'était construit à Clermont-Ferrand, sur le temps long, une capacité d'action collective essentiellement mise en œuvre par une coalition de gouvernement regroupant la municipalité et Michelin. Nous en avons conclu à l'existence d'un pouvoir urbain clermontois de caractère élitiste, structuré par l'élaboration d'un consensus entre les intérêts défendus par la firme privée et ceux portés par l'institution publique. Cette situation de coopération entre élites politiques et économiques, à la fois multisectorielle et durable dans le temps, semble constituer une spécificité, même si l'on trouve dans d'autres villes européennes « *des dirigeants d'entreprise qui exercent une puissante influence dans la gouvernance de telle ou telle ville, mais lorsque leur entreprise bénéficie d'une position locale prédominante. En ce sens, la famille Agnelli occupe une place prépondérante à Turin tout comme Peugeot à Sochaux* » (Le Galès, 1997, p. 242). L'originalité clermontoise résiderait notamment dans son statut de ville industrielle, ces dernières représentant « *des terrains particulièrement intéressants pour analyser la production de l'action collective dans le gouvernement urbain. La coopération publique/privée ne va pas de soi. Elle n'est pas inscrite dans la culture locale des rapports socio-politiques* » (Dormois, 2009, p. 5). Cette description ne semble pourtant pas convenir au cas clermontois, où la coopération publique/privée est particulièrement intégrée aux modes d'action. En quoi le système de gouvernance urbaine de Clermont-Ferrand se distingue de celui d'autres villes industrielles, comme Turin ou Saint-Etienne ? Nous terminerons cette dernière partie par un rapide panorama permettant de contextualiser le cas clermontois en comparant la structure de son pouvoir urbain à celles de deux autres villes industrielles, l'une marquée par le poids d'une entreprise unique, l'autre par celui de l'Etat.

Aujourd'hui, Turin ne semble pas caractérisé par l'existence d'une coalition de gouvernement réunissant les élites locales publiques et privées autour d'un objectif commun de développement métropolitain. Le problème principal du système de gouvernance urbaine à Turin est alors la faiblesse récurrente de la sphère politique par rapport à la sphère économique : « *Le diction populaire « Si Fiat va bien, Turin aussi va bien » illustre bien comment la ville a été longtemps identifiée à cette entreprise autour de laquelle les systèmes économiques et, en partie, politiques, gravitaient* » (Maggi, Piperno, 1999, p. 269). Cependant, ces acteurs privés puissants n'ont pas non plus réussi à élaborer un système de

gouvernement métropolitain, si bien qu'une coalition entre acteurs privés et publics demeure aujourd'hui problématique, la Fiat ayant légué à la région turinoise une structure de rapports socio-politiques spécifique. L'entreprise automobile est en effet perçue comme « *l'acteur dominant des dispositifs de gouvernement de la ville. Elle a largement influé sur l'orientation des politiques urbaines de la ville et y a imposé un style de relations marquées par le poids de la hiérarchie* » (Pinson, 2006, p. 624).

L'histoire économique turinoise, marquée par la mono-industrie de l'automobile et la présence tutélaire du groupe Fiat a ainsi généré un système de relations caractérisé par des logiques hiérarchiques : « *Dans une structure productive fortement internationalisée comme Turin, les acteurs privés appartiennent en effet à un réseau de relations économiques internationales qui les éloignent inévitablement de leur ancrage local* » (Maggi, Piperno, op. cit., p. 270), d'autant plus lorsque les institutions politiques locales ne paraissent pas en mesure d'encourager la coopération des intérêts privés. L'organisation d'un district technologique local autour de l'activité automobile a malgré tout permis de réévaluer l'ancrage de cette industrie dans le territoire turinois, en rendant visible l'autonomisation du tissu de sous-traitance de la Fiat, qui a intégré des démarches d'innovation technologique et mis en œuvre des stratégies de conquête des marchés internationaux.

Prenant en considération cette mutation positive de l'activité industrielle du bassin, le pouvoir municipal a entrepris de concevoir un plan stratégique global, sur le modèle de celui élaboré pour la ville de Barcelone. Ce plan, adopté en 2000, porte deux enjeux principaux : l'internationalisation de la ville et la construction d'une capacité d'action collective. L'adoption d'une démarche de planification stratégique a donc traduit la « *volonté de faire d'un exercice d'expertise collective un outil de consolidation des liens de coopération unissant les acteurs et les institutions de la ville* » (Pinson, Vion, 2000, p. 93). La construction d'un cadre cognitif commun et d'une représentation partagée du territoire par l'ensemble des acteurs a facilité l'établissement de relations horizontales entre les acteurs locaux, en permettant de rompre avec l'organisation sociale héritée de la Fiat. Malgré tout, la nouvelle stratégie urbaine de Turin, articulée autour de la mise en scène des espaces publics, de la promotion touristique du territoire et de l'organisation de grands événements médiatiques comme les Jeux Olympiques d'hiver en 2006, n'a pourtant pas réussi à s'appuyer sur l'ensemble des initiatives locales : « *Par exemple, l'ancienne usine Fiat de production automobile de Lingotto, construite dans les années 1920 et magnifique exemple d'architecture industrielle, a été transformée en un centre de services sans que les pouvoirs*

*publics ne s'intéressent à cette opération et qu'ils l'intègrent dans une stratégie de développement urbain plus globale* » (Maggi, Piperno, op. cit., p. 271). La capacité d'action collective, qui peut notamment s'apprécier à travers les opérations de renouvellement urbain, semble ainsi encore faire défaut à Turin, où la structure du pouvoir urbain demeure caractérisée par le faible degré partenarial des relations entre élites politiques et économiques. Depuis le milieu des années 1970, Saint-Etienne fait figure d'archétype de la ville industrielle en déclin, marquée par des difficultés économiques considérables et un phénomène de récession démographique<sup>516</sup>. Le milieu économique local ne semble pas engagé dans une transition post-fordiste ainsi que dans une conversion à l'économie tertiaire et résidentielle, même si de nouvelles filières technologiques apparaissent et si le secteur des services se développe. De la crise au milieu des années 1990, l'agenda local est donc naturellement dominé par la question de la reconversion économique et les collectivités cherchent en priorité à créer de nouveaux emplois. Malgré le processus de décentralisation, cette politique de développement économique local est principalement menée par les services de l'Etat, sans que les milieux économiques stéphanois ne soient consultés sur les mesures à mettre en œuvre.

Cette marginalisation des acteurs locaux et ce recours systématique à l'Etat, qui a également pu être favorisé par l'instabilité politique à la tête de la municipalité stéphanoise<sup>517</sup>, s'expliqueraient par les conditions institutionnelles qui sont propres à la ville et à son histoire économique. En effet, la longue période d'industrialisation stéphanoise a déterminé une structuration des relations entre les élus politiques et les acteurs économiques locaux marquée par l'évitement et le cloisonnement (Béal, Dormois, Pinson, 2010). Ces rapports spécifiques qu'entretiennent les différentes élites locales seraient alors en partie dus à la présence centrale de l'Etat dans les stratégies de reconversion industrielle et économique définies à partir de la fin des années 1970. Cette omniprésence étatique, souvent recherchée par les élites politiques stéphanoises, a en revanche créé un conflit durable entre les acteurs économiques locaux et les élites technocratiques de l'Etat impliqués à Saint-Etienne.

Ce n'est qu'avec l'arrivée d'un nouveau maire en 1994 qu'on assiste à un ajustement progressif du gouvernement local stéphanois par rapport aux situations qui caractérisent la majorité des villes françaises. On observe alors une accélération de « *la transition de pratiques hésitant entre la non coopération et le conflit vers des pratiques de coopération* »

---

<sup>516</sup> La ville de Saint-Etienne a connu une baisse ininterrompue de sa population depuis 1982.

<sup>517</sup> Quatre maires différents se succèdent à Saint-Etienne entre 1971 et 1994.

(Tirmarche, 1999, p. 434), et un rapprochement entre les élites économiques et politiques locales. Une nouvelle stratégie urbaine est donc définie, fondée sur la qualité des espaces publics, sur une politique d'attractivité résidentielle tournée vers les classes moyennes et supérieures, et sur une valorisation de l'image de la ville qui doit également donner de la visibilité à l'action des élus. Ces derniers encouragent la création de plusieurs grands équipements (Zénith, Cité du Design, seconde ligne de tramway, réaménagement d'une gare SNCF, Salle de Musiques Actuelles ...), mais aussi l'accueil de grands évènements (Coupe du Monde de football en 1998, Coupe du Monde de rugby en 2007), et l'élaboration d'opérations de renouvellement urbain dans plusieurs quartiers situés en centre-ville ou en périphérie. Enfin, comme à Clermont-Ferrand avec le club de rugby, le sport devient un outil de promotion de Saint-Etienne, autour de l'association entre le club de football, son stade, et l'ensemble de la ville. Cette dernière mise, dans le cadre de la compétition interurbaine, sur une stratégie de distinction par le sport, qui est alors « *placé au cœur de plusieurs tensions et de clivages en voie de recomposition [...] : le local et le global, le public et le privé, l'inspiration keynésienne et l'inspiration libérale* » (Merle, 2009, p. 13).

Ainsi, les aménagements sportifs réalisés durant la dernière décennie doivent créer de l'urbanité et sont conçus en lien avec un projet urbain d'ensemble, si bien qu'ils peuvent faire « *l'objet d'une instrumentalisation où le sport est placé au service du renouvellement urbain et/ou de l'image de marque* » (Merle, op. cit., p. 8). Le développement de cette stratégie audacieuse de renouvellement urbain au service de l'attractivité territoriale peut alors être interprétée comme un signe de l'émergence d'une capacité d'action collective à l'échelle de l'agglomération, d'autant que la coopération intercommunale se renforce au début du XXI<sup>ème</sup> siècle. Toutefois, ce virage stratégique dans la politique urbaine a été pris sans que ne soit construit de coalition entre les différentes collectivités locales et les acteurs économiques : « *L'absence d'élaboration collective de ces stratégies ne permet pas de mettre au jour une évolution nette de la structure des rapports entre acteurs* » (Béal, Dormois, Pinson, op. cit., p. 14). La sphère politique locale n'est ainsi pas parvenue à véritablement mobiliser les acteurs privés au sein d'un projet collectif, même si des promoteurs ou des banques locales ont pu intervenir<sup>518</sup>. Cette difficulté à susciter l'apparition d'une coalition d'acteurs dédiée à la réalisation d'objectifs communs a été particulièrement visible à travers l'ambition de redéfinir l'identité économique locale autour de l'activité créative et notamment du design. En effet, l'innovation et la recherche technologique ne faisant pas partie de la culture économique des

---

<sup>518</sup> Citons également le groupe Casino, dont la réalisation du nouveau siège social a été intégrée à l'élaboration d'un projet de réaménagement urbain d'une des gares ferroviaires stéphanoises.

entrepreneurs stéphanois, ce choix du design, censé prolonger une tradition locale de lien fort entre l'art et l'industrie, n'a pas été totalement approprié par les milieux économiques du territoire.

La Cité du Design, bâtiment devant symboliser la mutation économique et urbaine du territoire, se fixait pourtant comme ambition de développer, auprès des acteurs économiques, l'utilisation du design dans le cadre d'une démarche innovante, en tant que plus-value apportée à la production. De plus, le projet architectural de la Cité du Design, projection matérielle de la nouvelle identité de l'agglomération, empreinte de modernité, s'est retrouvée au cœur d'une polémique, d'une controverse qui s'est cristallisée autour de la question du patrimoine (Zanetti, 2010b). Les associations, et à un moindre degré, les habitants de la ville, se sont opposés à l'implantation de la Cité du Design, celle-ci devant entraîner la destruction des maisons de direction et des bâtiments administratifs. Cette résistance des associations a donné naissance à un conflit patrimonial et mémoriel qui a illustré les oppositions existantes au sein de la société locale, la présence de stratégies conflictuelles d'appropriation sociale dans la production de l'action collective patrimoniale manifestant enfin l'absence d'une vision collective de la valorisation des espaces industriels. Ce défaut de coalition dans le champ du renouvellement urbain éloigne alors la possibilité de voir s'édifier une gouvernance patrimoniale stéphanoise (Zanetti, 2008), et renvoie à l'incapacité des diverses élites locales à se réunir autour d'un projet politique commun.

On observe donc toujours un déficit de coordination de l'action collective, notamment à cause d'une « *structure sociale qui rend aléatoires, voire peu probables l'émergence et la mobilisation autour d'un projet collectif* » (Tirmarche, op. cit., p. 449). Enfin, le maintien de l'influence de l'Etat dans les politiques urbaines stéphanoises, qui s'est notamment traduit par la mise en place d'un Etablissement Public d'Aménagement, n'a pas permis l'émergence d'une action collective autonome, alors même que l'ambition étatique était de coordonner les coopérations entre acteurs locaux publics et privés, et de susciter la constitution d'une coalition partenariale durable. Saint-Etienne est donc aujourd'hui toujours caractérisé par une difficulté structurelle de gouvernance urbaine en ce qui concerne les relations entre acteurs publics et privés.

La structure du pouvoir urbain à Clermont-Ferrand se démarque donc de celle observée dans deux autres villes industrielles (Turin et Saint-Etienne), où l'histoire économique a légué un type particulier de rapports sociaux marqués par l'évitement et l'absence de conciliation des intérêts publics et privés. La tradition de relations hiérarchiques entre élites politiques et

économiques à Turin a durablement freiné le processus de redécouverte d'intérêts communs entre la firme et le territoire ; tandis qu'à Clermont-Ferrand cette transition relationnelle vers des rapports consensuels et partenariaux entre acteurs publics et privés s'est opérée sans conflit, à l'exception notable du projet du tramway. A Saint-Etienne, l'absence d'un milieu économique local solidaire ou fortement intégré autour d'une entreprise dominante et l'influence conséquente de l'Etat ont progressivement distendu les liens entre les élites politiques et économiques, alors que les relations durables entre les collectivités clermontoises et la Manufacture ont permis de compenser le déficit de régulation étatique, déficit qui justifie d'ailleurs le renforcement de la coopération entre les acteurs locaux. A Clermont-Ferrand, Michelin est associé à l'ensemble de la politique urbaine, de nombreux secteurs (logement, transports, équipements collectifs, culture, sport ...) de celle-ci pouvant concourir à l'amélioration de son environnement, dont la qualité et l'attractivité conditionnent et justifient le maintien de son ancrage territorial clermontois. Clermont-Ferrand semble alors constituer un cas exemplaire de régime politique urbain français, de par notamment la stabilité des élites politiques et économiques, et la pérennité de leurs relations et de leur implication respective dans la mise en œuvre de la politique urbaine locale, par l'intermédiaire de la régulation politique du « territoire Michelin ».

## **Conclusion de la Partie III.**

Des années 1990 à nos jours, le « territoire Michelin », construit au début du XX<sup>ème</sup> siècle à l'initiative d'un seul acteur, l'entreprise Michelin, se redéfinit largement tout en conservant certaines caractéristiques héritées d'une histoire centenaire. Cette dernière partie nous a ainsi permis de montrer les interdépendances multiples des différentes dimensions du « territoire Michelin », liens qui fondent la cohérence de cette construction territoriale spécifique. Par ailleurs, il apparaît difficile de comprendre les logiques sociales, urbaines, économiques et politiques à l'œuvre à Clermont-Ferrand sans les mettre en relation avec les évolutions du processus de territorialisation engagé par l'entreprise.

Les mutations de l'emprise spatiale du « territoire Michelin » à Clermont-Ferrand, qui se lisent à travers une contraction de l'empreinte foncière des sites industriels et des équipements collectifs créent des opportunités pour lutter contre le phénomène d'étalement urbain associé à la dynamique métropolitaine de la ville. Cette dernière s'appuie également sur la restructuration et la modernisation de l'« espace Michelin », qui renouvelle les logiques de la présence de l'industrie dans la ville. Les transformations récentes de l'« espace Michelin » s'analysent alors dans leurs relations au renouvellement des principes d'organisation sociale du « territoire Michelin », dans le cadre d'une stratégie d'encadrement social de la main-d'œuvre qui s'adresse désormais aux travailleurs qualifiés. On observe toutefois une diffusion des héritages paternalistes à travers le relais collectif opéré par un ensemble d'initiatives sociales locales, certaines caractéristiques traditionnelles du « monde Michelin » continuant d'être visibles à l'échelle de la ville. Se manifeste ainsi une relation dialectique entre les transformations socio-spatiales du « territoire Michelin » et celles de Clermont-Ferrand, à travers le passage d'une ville de l'efficacité industrielle à une ville de la qualité urbaine.

Ces évolutions sont en grande partie la conséquence de la trajectoire économique et de la stratégie industrielle d'une firme globale qui dispose d'une faculté à valoriser de manière différenciée son espace productif, selon des logiques d'implantations territoriales distinctes. On retrouve ainsi à Clermont-Ferrand, qui présente un profil de ville industrielle et technologique majoritairement structuré par une seule entreprise, les effets de l'organisation mondiale en réseau de Michelin : déclin du secteur productif, maintien des activités de commandement et renforcement du rôle technologique du berceau clermontois, qui constitue le lieu de l'articulation entre les ancrages locaux et globaux de Michelin. La redéfinition de la fonction économique du « territoire Michelin » s'inscrit alors dans l'engagement d'une firme-

réseau dans le capitalisme cognitif. L'ancrage territorial de Michelin se renforce grâce à la territorialisation croissante des activités d'innovation, génératrice de ressources territoriales spécifiques, et ce de manière d'autant plus prononcée que Clermont-Ferrand est le cœur décisionnel de l'organisation mondiale de l'entreprise. L'histoire récente celle-ci montre également qu'elle se conforme progressivement au modèle dominant d'organisation des firmes globales, où s'affirme une logique actionnariale et financière, sans toutefois que cette dernière ni la disparition progressive du caractère familial de l'exercice du pouvoir ne remettent en cause l'ancrage territorial clermontois du commandement de l'entreprise Michelin. Le décès du dernier représentant de la famille fondatrice a d'ailleurs fait ressurgir l'ambivalence des relations entre la Manufacture et une ville dont la population et ses élites politiques sont partagées entre un désir d'émancipation et le souhait de voir Michelin conforter son ancrage territorial à Clermont-Ferrand.

Car, et c'est ce qui paraît être la caractéristique majeure des deux dernières décennies, le processus de territorialisation prend une dimension collective beaucoup plus affirmée. En effet, le rôle de la puissante entreprise dans la construction d'une capacité d'action collective se manifeste sous de nombreuses formes, et s'apprécie principalement dans les relations qu'elle entretient avec la municipalité de Clermont-Ferrand, qui déterminent la régulation politique du « territoire Michelin ». Ainsi, les deux objectifs prioritaires de l'action publique locale sont poursuivis dans une optique de gouvernance qui réunit les différents acteurs publics et essentiellement un acteur privé, la multinationale Michelin, la conciliation de ces enjeux des politiques publiques locales appelant des réponses formulées collectivement. La régulation politique du « territoire Michelin » est alors un dispositif d'action collective qui se saisit, à travers la mise en œuvre de politiques urbaines partenariales, de la gestion de l'emprise spatiale du « territoire Michelin », mais aussi de son organisation sociale et de sa fonction économique. On a ainsi pu voir comment de nombreuses initiatives publiques-privées s'attachaient au renforcement de l'ancrage territorial des activités de la firme à Clermont-Ferrand, au renouvellement de l'organisation traditionnelle du « territoire Michelin » par le biais de politiques urbaines entrepreneuriales, et comment la restructuration de l'« espace Michelin » déterminait en grande partie les capacités de renouvellement urbain à Clermont-Ferrand durant les deux dernières décennies, et donc la nature de l'action publique urbaine. On se trouve alors bien en présence d'un partenariat durable qui structure l'exercice du pouvoir urbain à Clermont-Ferrand et un système local de gouvernance urbaine qui prend la forme d'un régime politique urbain. La multinationale dispose ainsi d'une ressource territoriale spécifique extrêmement rare, à travers l'accès qu'elle détient à la légitimité

politique et l'influence qu'elle exerce sur la décision publique, l'existence de cette ressource nous paraissant être une des explications essentielles de la pérennité de son ancrage territorial, et de la nature, sur plus d'un siècle, d'un processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation ».

## Conclusion générale.

A l'issue de ce travail, on peut dans un premier temps conclure que l'ancrage territorial centenaire de Michelin à Clermont-Ferrand réside avant tout dans la logique assurantielle (Veltz, 1993b) que lui apporte le territoire. Celle-ci est évidemment de nature économique, car elle permet à la firme de participer à la construction et à l'activation de ressources territoriales spécifiques, en lien avec l'évolution de ses propres besoins productifs. On l'a vu à travers la manière dont l'entreprise s'est engagée dans l'offre de formation professionnelle locale afin d'élargir les caractéristiques du marché du travail et des compétences ; dans l'effort de diversification du tissu économique régional qui accompagne le mouvement d'externalisation de certaines activités du pneumaticien ; dans la territorialisation accrue de l'innovation et du processus technologique par l'intermédiaire de structures *ad hoc* dans lesquelles Michelin est impliqué sur le plan institutionnel (pôle de compétitivité) ; mais également dans la création d'une « identité productive » médiatisée par le biais d'évènements à portée communicationnelle (Satcar, Challenge Bibendum, etc.). On se trouve donc bien dans une situation de combinaison dynamique des différents registres de proximité (Pecqueur, Zimmermann, 2004) qui favorise l'obtention et le renouvellement d'avantages économiques concurrentiels, et l'émergence d'un « opérateur territorial » formé par les collectivités locales et la multinationale. En effet, « *la création des opérateurs territoriaux s'inscrit dans un processus socio historique de construction territoriale, ayant permis un apprentissage progressif des coopérations* » (Landel, Pecqueur, 2011, p. 11), le partage d'un certain nombre de valeurs qui reconduisent l'action collective et induisent la création de nouvelles ressources territoriales.

Ainsi, la redéfinition récente de la fonction économique du « territoire Michelin » renseigne sur la dialectique firme/territoire contemporaine et sur l'articulation du local et du global. Le territoire, et plus précisément le processus évolutif de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation », nous apparaissent constituer une clé de lecture du capitalisme (Pecqueur, 2009) et des nouvelles géographies du capitalisme (Bouba-Olga, 2006) auxquelles il donne naissance. Pour saisir les mutations économiques récentes, il convient alors d'insister sur le fait que « l'histoire compte » et que l'attention portée à la longue durée des relations entre firmes et territoires révèle des « dépendances du sentier » de nature territoriale.

Le développement sans cesse plus accéléré de la mondialisation et de la mobilité du capital ne détruit donc pas les ancrages inscrits dans le temps long, et n'entraîne pas une abstraction

totale, une « déterritorialisation du socius » (Deleuze, Guattari, 1972) par les flux monétaires qui signerait la fin des territoires (Badie, 1995), la fin de la géographie (O'Brien, 1992, Virilio, 1997) ou de l'histoire (Fukuyama, 1992). Le territoire peut au contraire être considéré comme un mode d'adaptation à la mondialisation (Landel, Pecqueur, op. cit., p. 2). S'il demeure nécessaire de rappeler combien la « machine capitaliste » fait et défait les territoires en fonction de ses intérêts financiers, parfois à très court terme, nous ne souscrivons pas, sans la rejeter totalement, à la thèse de C. Raffestin pour qui les territoires seraient désormais profondément déstructurés par l'axiomatique de l'argent, et détachés du réel : « *Les territoires et les territorialités sont devenus factices. Je veux dire par là que les territoires ne sont que des décors éphémères dans lesquels les acteurs jouent des rôles, et dont les rapports débouchent sur des territorialités tout aussi éphémères, commandées non pas par des relations nécessaires mais par des relations conditionnées par les flux monétaires* » (2006, p. 4).

On retrouve finalement toujours cette tension complexe entre ancrage et nomadisme, entre enracinement et mobilité. Si la flexibilité qu'offre par exemple une implantation métropolitaine est considérée positivement par les multinationales, car elle atténue le lien moral et le coût social lié à des délocalisations, un ancrage territorial fort peut conduire à « discipliner l'espace » (Foucault, 1975) en le conformant aux logiques évolutives de la croissance industrielle et de l'accumulation du capital. La territorialisation peut alors être perçue comme un processus de production territoriale ayant pour but de reproduire la société capitaliste (Wolch, Dear, 1989).

Cette faculté, que détient à l'évidence Michelin, à plier l'espace aux exigences du capitalisme en maîtrisant sa transformation en territoire et en déterminant les modalités du processus de « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation », s'exprime avec force dans ce qui constitue, selon nous, le facteur décisif du maintien de l'ancrage territorial de la multinationale clermontoise : son accès privilégié à la sphère décisionnelle publique, autrement dit sa capacité à infléchir la gouvernance urbaine<sup>519</sup> et à contrôler la régulation politique du « territoire Michelin ». La première externalité non marchande dont bénéficie l'entreprise est ainsi une externalité que l'on peut qualifier d'institutionnelle, qui offre une logique assurantielle d'ordre politique, sans remettre définitivement en cause la nécessité de flexibilité qui anime une firme globale.

---

<sup>519</sup> Capacité qui semble très difficilement reproductible, par exemple, dans l'anonymat des firmes parisiennes.

Si on a pu montrer que cette régulation politique devenait au fil du temps caractérisée par une plus grande dimension collective, il importe de garder à l'esprit que cette consécration d'une gouvernance territoriale partenariale et négociée, largement ouverte aux acteurs privés et aux intérêts du capital dans le cadre du redéploiement étatique (Brenner, 2004), a opéré comme un mécanisme de légitimation des élites politiques et économiques clermontoises. C'est ce que nous avons voulu illustrer à travers la mobilisation de la théorie des régimes politiques urbaines (Stone, 1989) en décrivant le système de gouvernance urbaine clermontois comme étant fondamentalement de nature élitiste. A ce titre, la participation de l'acteur privé, ancienne mais dorénavant revendiquée, s'inscrit dans une adhésion de la sphère politique locale à l'idéologie du pragmatisme et dans une acceptation des règles du jeu global pour gouverner la société locale, ce qui n'est évidemment pas sans conséquence sur la définition et la mise en œuvre des politiques publiques. La participation des acteurs privés *« a des effets directs sur les choix politiques, les stratégies élaborées par les institutions publiques. Elle contribue grandement à structurer l'agenda politique de ces institutions en filtrant les problèmes, en orientant les programmes publics en fonction de leurs intérêts, en limitant toute démarche publique qui pourrait être contraignante pour leurs activités »* (Jouve, 2005, p. 187).

Cependant, l'intérêt de la mise en perspective historique est de permettre d'apprécier combien les logiques de la gouvernance étaient déjà à l'œuvre à Clermont-Ferrand dans la première moitié du XX<sup>ème</sup> siècle à travers les relations entre la municipalité et Michelin, amenant alors à relativiser l'idée de nouveauté qui accompagne la notion de gouvernance urbaine. Pourtant, et c'est là que le changement réside, il nous semble que l'évolution de la régulation politique du « territoire Michelin » traduit le passage d'une domination subie (et donc faisant l'objet de résistances) à une domination consentie, c'est-à-dire que la sphère politique locale ne cherche plus à s'opposer aux intérêts privés. En effet, et cela revient régulièrement dans leurs discours, les élus locaux justifient leur adhésion aux logiques renouvelées du capital en assumant l'intégration des intérêts de Michelin à la définition de l'action publique de l'institution municipale. Cette logique d'intégration est dorénavant clairement énoncée, donnant ainsi une visibilité inédite au régime urbain clermontois et nourrissant même une entreprise de légitimation de l'instance politique locale, apte à dialoguer sereinement avec une puissante multinationale. L'association de Michelin à la gouvernance urbaine clermontoise serait-elle alors une condition du maintien de la souveraineté territoriale des élus clermontois, contraints d'être des « alliés objectifs » du capitalisme ?

Cette évolution se traduit dans la redéfinition au cours de l'histoire des « *idées et croyances qui ont présidé au gouvernement des villes* » (Oblet, 2005, p. 3), et dans la transition, à Clermont-Ferrand, entre une ville de l'efficacité industrielle et une ville de la qualité urbaine. En effet, on peut considérer que « *le capitalisme s'évertue constamment à créer un paysage social et physique à son image, adéquat à ses besoins à un moment donné, tout cela pour bouleverser, voire détruire ce paysage à une date ultérieure. Les contradictions internes du capitalisme s'expriment dans la formation incessante des paysages géographiques. C'est sur cet air que doit perpétuellement danser la géographie historique du capitalisme* » (Harvey, 2008, p. 96). On a ainsi montré comment la relation interdépendante entre emprise sociale et organisation sociale du « territoire Michelin » s'inscrivait dans le paysage urbain clermontois, avec le passage d'une ville mono-industrielle où les rapports sociaux étaient caractérisés par une reproduction sociale de la force de travail déterminée par un encadrement paternaliste, à une « métropole en devenir » devant offrir aux travailleurs les plus qualifiés les aménités urbaines qu'ils recherchent. L'articulation entre système productif et type dominant de paysage urbain se lit aujourd'hui dans la mise en œuvre de politiques urbaines entrepreneuriales vouées à accroître l'attractivité du territoire. Le paysage devient alors un « *outil et symbole de pouvoir sur l'espace et sur les hommes* » (Di Méo, 1998, p. 191). En guise d'exemple de cette détermination des formes urbaines et des rapports sociaux par les logiques d'accumulation du capital, c'est-à-dire par la fonction économique du « territoire Michelin », on pourrait considérer que les cités ouvrières patronales, avec leur jardin, constituaient un rappel de la territorialité paysanne, alors qu'aujourd'hui l'implantation d'une franchise mondiale comme Ikea fait référence à la territorialité globale des cadres mobiles et à la marchandisation des espaces urbains issue de la consommation uniformisée caractéristique du monde globalisé.

On peut dès lors avancer que le processus « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation » s'est réalisé avant tout au profit de Michelin, et non de la collectivité, et que le territoire est bien un dispositif intentionnel et un instrument de pouvoir de la firme mondiale pour conformer un espace urbain, des pratiques sociales et des règles politiques aux logiques économiques évolutives de l'accumulation capitaliste. L'étude de la globalisation permet donc d'analyser les transformations profondes des structures socio-spatiales, en lien avec celles des activités économiques et des modèles d'organisation politique. Cela renvoie à l'articulation nécessaire des phases de territorialisation, déterritorialisation et reterritorialisation qui ne s'excluent pas mais se combinent, épousent des dynamiques concomitantes et interdépendantes, rejaillissant ainsi les unes sur les autres. Dans notre cas,

on a vu comment une déterritorialisation de la fonction économique du « territoire Michelin » pouvait entraîner un cycle de déterritorialisation puis de reterritorialisation de son organisation sociale, elle-même indissociable de sa régulation politique. Sur le long terme, la recomposition du capitalisme a donc des conséquences multiples sur le territoire clermontois, à travers les mutations de la société locale, des activités économiques, des formes d'occupation de l'espace et des modalités de gouvernement urbain, d'où « *la possibilité d'une lecture rétrospective de toute l'histoire en fonction du capitalisme* » (Deleuze, Guattari, 1972, p. 180).

La domination de Michelin sur le processus « territorialisation / déterritorialisation / reterritorialisation », si elle s'exerce aujourd'hui de concert avec le pouvoir politique local, rend nécessaire l'adoption d'une approche critique du territoire (Ripoll, Veschambre, 2002). En effet, alors que le territoire peut être défendu par sa « *capacité de rassembler des groupes sociaux différents, essentielle pour conserver un fonctionnement démocratique au processus de décision* » (D'Aquino, 2002, p. 7), notre exemple de construction territoriale doit conduire à « *poser la question de la place réellement laissée aux individus et groupes sociaux dans l'action publique* » (Dodier, Séchet, 2007, p. 308). Or, si le système de gouvernance urbaine clermontois est de nature élitiste, on peut supposer que le « territoire Michelin » ne constitue pas un « *espace de citoyenneté et de garant de la pondération démocratique* » (D'Aquino, op. cit., p. 7). Cette hypothèse nous paraît confirmée par la dépolitisation croissante des enjeux formulés par les politiques urbaines locales, notamment lorsque celle-ci s'empare de l'impératif de compétitivité territoriale, et par la coopération pacifiée entre la multinationale et les élites politiques clermontoises.

En diffusant une idéologie pragmatique, la régulation politique du « territoire Michelin » tend à affaiblir de potentielles luttes collectives, critique qui a également été adressée à la notion de gouvernance urbaine, pour sa propension à occulter les conflits sociaux, alors même qu'elle véhicule des valeurs de proximité, de subsidiarité et de démocratie participative. La régulation politique du « territoire Michelin » agirait en ce sens comme un « *dispositif stratégique qui permet de stabiliser en permanence des formes potentiellement antagoniques de l'espace, celles qui procèdent par édicition de normes du haut vers le bas, et celles qui cherchent à dégager des consensus du bas vers le haut* » (Marié, 2005, p. 194). Ainsi, on peut noter l'absence à Clermont-Ferrand de véritables oppositions des habitants aux décisions prises conjointement par la firme et la municipalité, celles-ci n'étant généralement pas soumises à un contrôle démocratique : « *la mise en place de structures décisionnelles hybrides, intégrant à la fois élus locaux, acteurs privés et technostructure, constitue une tendance lourde qui n'est*

*pas sans poser l'épineuse question du contrôle démocratique sur ces instances* » (Jouve, op. cit., p. 188). La population locale ne serait alors pas en mesure de « mobiliser le territoire » (Melé, 2003) dans le cadre de situation de conflits. Le risque est donc d'assister à l'instrumentalisation du territoire afin de légitimer des interventions sur l'espace et maintenir des positions de domination sociale, et partant, un certain nombre d'inégalités sociales. Le territoire deviendrait ainsi un « *dispositif d'autorité permettant aux sphères politiques de légitimer la reproduction d'une pseudo-cohésion sociale héritée* » (Banos, 2009, p. 165).

Le rôle politique, que l'on a pu analyser à travers le processus de reterritorialisation, par exemple lors du relais public prolongeant l'organisation sociale traditionnelle du « territoire Michelin », s'exprime dans un ensemble d'initiatives visant à renforcer l'ancrage territorial de l'entreprise, ce qui passe par l'intégration des intérêts de Michelin aux politiques publiques et par le maintien d'un rapport de force favorable à la firme mondiale. Or, les élus semblent contraints, du moins c'est la manière dont ils justifient le partenariat public-privé, de s'associer avec Michelin pour répondre efficacement au contexte de concurrence territoriale, contexte qui structure les discours de nombreux élus et responsables locaux prédisant la « disparition » du territoire (soit, entre autres, celle de ses services publics, comme le CHU ou l'Université, mais également l'aéroport) si celui-ci n'atteint pas la taille critique de 500 000 habitants. Ce discours est partagé par les dirigeants de Michelin qui, si l'on peut s'autoriser cette hypothèse, remettraient probablement en cause l'ancrage territorial clermontois en l'absence des attributs jugés indispensables à la compétitivité mondiale de l'entreprise.

La position de la municipalité socialiste clermontoise, dans le cadre de son « alliance de classes » avec Michelin, est alors profondément complexe. Si la sphère politique locale a pu profiter de l'ouverture du système décisionnel public aux acteurs privés, en confortant sa légitimité grâce à son rôle de médiation des intérêts privés, le cas de Clermont-Ferrand illustre combien il peut être difficile, pour une mairie socialiste, de conserver son leadership politique sans renier ses racines idéologiques, ce qui se traduit d'ailleurs dans la tension entre les objectifs de compétitivité territoriale et de cohésion sociale. En effet, si la base ouvrière locale et la main-d'œuvre de Michelin ont longtemps constitué une clientèle électorale pour les élus clermontois, les transformations récentes de la population locale (et donc de la clientèle électorale), notamment sous l'impulsion de l'évolution de la fonction économique du « territoire Michelin », ont mené à l'adaptation du contenu des politiques urbaines à cette nouvelle population. La marge de manœuvre de la sphère politique locale vis-à-vis des répercussions de la stratégie d'une firme globale sur la société locale paraît alors relativement faible.

En ce sens, si le système de gouvernance urbaine clermontois continue d'être caractérisé par son élitisme et par une asymétrie de pouvoir se lisant dans la position de domination de la sphère politique, et si cette situation hégémonique n'est pas remise en cause par une contestation de l'idéologie néolibérale émanant de mouvements sociaux investissant la « scène territoriale » (Jouve, op. cit.), alors il nous semble que la mission du politique est de contourner cette situation de domination des intérêts privés par des initiatives pouvant concourir à développer le comportement citoyen d'une firme mondiale comme Michelin, à renforcer sa responsabilité sociale en vue de générer des effets de solidarité et de produire un modèle de bien commun issu d'un intérêt général à la fois global et local.

## Bibliographie générale.

- ABDELMALKI L., COURLET C., *Les nouvelles logiques du développement*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- Abdelmalki L. et al., « Technologie, institutions et territoires : le territoire comme création collective et ressource institutionnelle », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 177-194, 2000.
- AGLIETTA M., *Régulation et crises du capitalisme*, Paris, Calmann-Lévy, 1976.
- AGULHON M., *Municipalités et luttes politiques*, Paris, Institut Maurice Thorez, 1976.
- ALDHUY J., « Au-delà du territoire, la territorialité ? », *Géodoc*, n° 55, p. 35-42, 2008.
- ALLIES P., *L'invention du territoire*, Grenoble, PUG, 1980.
- AMBROSINO C., ANDRES L., « Friches en ville : du temps de veille aux politiques de l'espace », *Espaces et Sociétés*, n°134, p. 37-51, 2008.
- AMIN A., THRIFT N., « Institutional issues for the European regions: from markets and plans to socioeconomics and powers of association », *Economy and Society*, vol.1, n°24, p.41-66, 1995.
- ANDREFF W., « La déterritorialisation des multinationales : firmes globales et firmes-réseaux », *Cultures & Conflits*, n°21-22, 13 pages, 1996.
- ARAB N., « A quoi sert l'expérience des autres ? Bonnes pratiques et innovation dans l'aménagement urbain », *Espaces et Sociétés*, n°131, p. 33-47, 2007.
- ASCHER F., *Métapolis ou l'avenir des villes*, Paris, Ed. Odile Jacob, 1995.
- ASCHER F., « Les institutions des villes face à trois dynamiques urbaines : la vitesse, la spécialisation et l'autonomie », in May N., Veltz P., Landrieu J., Spector T. (dir.), *La Ville éclatée*, La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube, p. 81-91, 1998.
- AYDALOT P., « L'aptitude des milieux locaux à promouvoir l'innovation », in Federwicsh J., Zoller H. G., *Technologie nouvelle et ruptures régionales*, Paris, Economica, p. 41-58, 1986.
- BADIE B., *La fin des territoires*, Paris, Fayard, 1995.
- BAGNASCO A., *Tre Italie. La problematica territoriale dello sviluppo italiano*, Bologna, Il Mulino, 1977.
- BAGNASCO A., LE GALES P., « Introduction. Les villes européennes comme société et comme acteur », in Bagnasco A., Le Galès P., *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, p.7-43, 1997.

- BANOS V., « Repenser le couple « territoire-lieu » : pour une géographie de la démocratie ? », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 157-165, 2009.
- BATAINI S-H., « L'interaction des dynamiques individuelles et collectives dans le processus de développement territorial », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, p. 713-735, 2004.
- BARAIZE F., NEGRIER E., *L'invention politique de l'agglomération*, Paris, L'Harmattan, 2001.
- BAREL Y., « Modernité, code, territoire », *Annales de la Recherche Urbaine*, n°10-11, p. 3-21, 1981.
- BARRET P., *Scénarios pour la France de l'an 2000*, Paris, Grasset, 1978.
- BEAL V., DORMOIS R., PINSON G., « Relancer Saint-Etienne. Conditions institutionnelles et capacité d'action collective dans une ville en déclin », *Métropoles*, n°8, 24 pages, 2010.
- BECATTINI G., « Dal settore industriale al distretto industriale. Alcune considerazioni sull'unità di indagine dell'economia industriale », *Rivista di Economia e Politica Industriale*, vol. 5, n°1, p. 7-21, 1979.
- BECATTINI G., « Le district marshallien : une notion socio-économique », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, p. 35-55, 1992a.
- BECQUART-LECLERCQ J., « Les chemins du pouvoir local : la sélection du maire », *Pouvoirs*, n°24, p.93-104, 1983.
- BEHAR D., « Compétitivité nationale, compétition territoriale, stratégies de développement local », in PUCA, *L'attractivité des territoires. Regards croisés*, p. 53-56, 2007.
- BEHAR D., « Entretien », *Le courrier des maires*, n°229, 2009.
- BEL M., « Le marché de la formation continue des salariés : une construction liée au territoire », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 101-117, 2000.
- BELLOT R., LAMARD P., *Peugeot à Sochaux. Des hommes, une usine, un territoire*, Le Prouet, Ed. Lavauzelle, 2007.
- BENKO G., LIPIETZ A., « Le nouveau débat régional », in Benko G., Lipietz A., *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, p. 13-32, 1992.
- BENKO G., DEMAZIERE C., « Le développement régional au miroir de la croise des régions d'ancienne tradition industrielle. L'exemple du Nord de la France », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *La richesse des régions*, Paris, PUF, p. 451-478, 2000.

- BENKO G., LIPIETZ A., DUNFORD M., « Les districts industriels revisités », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 119-134, 2000.
- BENKO G., « Economie urbaine et régionale au tournant du siècle », *Métropoles*, n°1, 26 pages, 2007.
- BESLAY C., *La construction des politiques locales. Reconversion industrielle et systèmes locaux d'action publique*, Paris, L'Harmattan, 1998.
- BESLAY C., GROSSETTI M., SALLES D., « Le modèle néo-républicain et les sites en reconversion industrielle », *Annales de la recherche urbaine*, n°80/81, p. 109-119, 1998.
- BIAREZ S., *Le pouvoir local*, Paris, Economica, 1989.
- BIDOU-ZACHARIASEN C., *Retours en ville*, Paris, Descartes, 2003.
- BLOCH M., *Apologie pour l'histoire ou le métier d'historien*, Paris, Armand Colin, 7<sup>ème</sup> édition, 1974.
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 1999.
- BONIN B., *L'entreprise multinationale et l'Etat*, Montréal, Etudes vivantes, 1984.
- BONNEVILLE M., « Les ambiguïtés du renouvellement urbain en France », *Annales de la recherche urbaine*, n°97, p. 7-16, 2004.
- BORRAZ O., *Gouverner une ville : Besançon 1959-1989*, Rennes, PUR, 1998.
- BORRAZ O., « Le gouvernement municipal en France. Un modèle d'intégration en recomposition », *Pôle sud*, n°13, p. 11-26, 2000.
- BOUBA-OLGA O., *Les nouvelles géographies du capitalisme : Comprendre et maîtriser les délocalisations*, Paris, Seuil, 2006.
- BOURDEAU-LEPAGE L. et al., « A la recherche de la centralité perdue », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol.3, p.549-572, 2009.
- BOURDIEU P., « Effets de lieu », in Bourdieu P. (dir.) *La misère du monde*, Paris, Seuil, p.159-167, 1993.
- BOURDIN A., *La question locale*, Paris, PUF, 2000.
- BOURDIN A., « Gouvernance du vivre ensemble et gouvernance du projet », in Beauchard J. (dir.), *La mosaïque territoriale, enjeux identitaires de la décentralisation*, La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube, p. 91-107, 2003.
- BOURDIN A., « Projet urbain et complexité de la ville », in Bonnet M. (dir.), *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances d'évolution*, Paris, Ed. La Documentation française, p. 33-48, 2005.
- BOYER R., *Théorie de la régulation : une analyse critique*, Paris, La Découverte, 1986.

- BOYER R., DURAND J-P., *L'après-fordisme*, Paris, Syros, 1994.
- BRENNER N., *New Urban Spaces*, Oxford, Oxford University Press, 2004.
- BRIQUET J-L., SAWICKI F., « L'analyse localisée du politique. Lieux de recherche ou recherche de lieux ? », *Politix*, n°7/8, p. 6-16, 1989.
- BRUNET R., « La géographie dite « sociale » : fonctions et valeurs de la distinction », *L'espace géographique*, n°2, p. 127-139, 1986.
- BRUNET R., FERRAS R., THERY H., *Les mots de la géographie, dictionnaire critique*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, La Documentation française, 1993.
- BRUNO G., *Le tour de la France par deux enfants*, 1877.
- BUISSON M-A., ROUSIER N., « L'internationalisation des villes : métropolisation et nouveaux rapports ville-région », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, p.163-184, 1998.
- CAILLOSSE J., LE GALES P., LONCLE-MORICEAU P., « Les sociétés d'économie mixte locales », in Godard F., *Le gouvernement des villes. Territoire et pouvoir*, p. 23-96, 1997.
- CARROUE L., *Géographie de la mondialisation*, Paris, Armand Colin, 2007.
- CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995.
- CASTELLAN L., *L'industrie caoutchoutière*, Université Paris, Thèse de doctorat, 1915.
- CASTELLS M., GODARD F., *Monopolville. L'entreprise, l'Etat, l'urbain*, La Haye, Ed. Mouton, 1974.
- CASTELLS M., *Sociologie de l'espace industriel*, Paris, Anthropos, 1975.
- CASTELLS M., *La question urbaine*, Paris, Maspero, 1977.
- CASTELLS M., *La société en réseaux*, tome 1, Paris, Fayard, 1998.
- CAVAILHES J. et al., « La ville périurbaine », *Revue Economique*, vol.54, n°1, p. 5-23, 2003.
- CHALAS Y., DUBOIS-TAINE C., *La ville émergente*, La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube, 1997.
- CHEVALIER J., *La gouvernabilité*, Amiens, CURAPP/PUF, 1996.
- CLAUDE V., SAUNIER P-Y., « L'urbanisme au début du siècle. De la réforme urbaine à la compétence technique », *Vingtième siècle. Revue d'histoire*, n°64, p. 25-40, 1999.
- CLAUDE V., VOLDMAN D., « Editorial », *Espaces et Sociétés*, n°130, p. 9-11, 2007.
- CLAVAL P., *La logique des villes : essai d'urbanologie*, Paris, Litec, 1981.
- CLAVAL P., *Chroniques de géographie économique*, Paris, L'Harmattan, 2005.
- CLERVAL A., *La gentrification à Paris intra-muros : dynamiques spatiales, rapports sociaux et politiques publiques*, Thèse de doctorat en géographie, Université Paris I, 2008.

CLERVAL A., FLEURY A., « Politiques urbaines et gentrification, une analyse critique à partir du cas de Paris », *L'Espace Politique*, n°8, 2009.

COASE R., « The nature of the firm », (Traduction française X. Gillis (1987), « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, Vol.2, n°1, p. 133-163), 1937.

COHEN E., *L'Etat brancardier, politiques du déclin industriel (1974-1984)*, Paris, Calmann-Lévy, 1989.

COLLETIS G., PECQUEUR B., « Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes : vers des nouvelles logiques productives ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p. 490-507, 1993.

COLLETIS G., GILLY J-P., PECQUEUR B., PERRAT J., ZIMMERMANN J-B., « Firmes et territoires : entre nomadisme et ancrage », *Espaces et sociétés*, n°88/89, p. 115-137, 1997.

COLSON D., ROUX J., *Héritier d'une tradition industrielle : Un enjeu temporel pour la cité. Le cas du Marais à Saint-Etienne (Loire)*, Lille, Presses universitaires, 1994.

COURLET C., PECQUEUR B., SOULAGE B., « Industrie et dynamique de territoires », *Revue d'économie industrielle*, n°64, p. 7-21, 1993.

COURLET C., *Industries, territoires et politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, 1994.

COURLET C., « Les systèmes productifs locaux : de la définition au modèle », in DATAR *Réseaux d'entreprises et territoires : Regards sur les systèmes productifs locaux*, Paris, La documentation française, p. 17-61, 2001.

COUTARD O., « Maîtrise publique des services de réseaux et gouvernement des métropoles en France », in Offner J-M., Lefèvre C., Coutard O. (dir.), *Développement, action publique et régulation*, Paris, IAURDF, p. 79-87, 2003.

CREVOISIER O., LECHOT G., « Dynamique urbaine et développement régional : le cas d'une région de tradition industrielle », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 49-72, 2000.

CROCHET A., « Globalisation et firmes-réseaux : le modèle américain », in Esposito M-C., Azuelos M. (dir.), *Mondialisation et domination économique, la dynamique anglo-saxonne*, Paris, Economica, p. 63-84, 1997.

CROZIER M., THOENIG J.-C., « La régulation des systèmes organisés complexes. Le cas du système de décision politico-administratif local en France », *Revue française de sociologie*, vol. 16, n°1, 1975, p. 3-32.

DA CUNHA A., BOTH J.-F., *Métropolisation, villes et agglomération*, Office fédéral de la statistique, Neuchâtel, 2004.

DAHL R., *Qui gouverne ?*, Paris, Armand Colin, 1971.

D'AQUINO P., « Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante », *L'Espace géographique*, n°31, p. 3-22, 2002.

DATAR, *La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle pour les territoires*, Paris, La Documentation Française, 2005.

DAUMAS J-C., *Districts industriels : le concept et l'histoire*, Communication au XV<sup>ème</sup> Congrès International d'Histoire Economique, 19 pages, Helsinki, 2006.

DAVEZIES L., « Ville éclatée ou société éclatée », in May N., Veltz P., Landrieu J., Spector T. (dir.), *La Ville éclatée*, La Tour d'Aigues, Ed. De l'Aube, p. 59-77, 1998.

DAVEZIES L., « Homogénéité nationale et hétérogénéité locale des enjeux de développement », *Annales de la recherche urbaine*, n°86, p. 7-16, 2000.

DAVEZIES L., « Revenu et territoires », in GUIGOU J.-L. et al. (dir.), *Aménagement du territoire*, Paris, La Documentation française, 2001.

DAVEZIES L., *La république et ses territoires : la circulation invisible des richesses*, Paris, Seuil, 2008.

DAVIET S., « L'entreprise entre territoire et mondialisation », *Entreprises et histoire*, n°35, p. 58-68, 2004.

DAVIET S., *Industrie, culture, territoire*, Paris, L'Harmattan, 2005.

DEBARBIEUX B., « Territoire-territorialité-territorialisation : aujourd'hui encore, et bien moins que demain ... », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 19-30, 2009.

DE BARROS F., « Secours aux chômeurs et assistance durant l'entre-deux-guerres », *Politix*, n° 53, p. 117-144, 2001.

DE BERNARDY M., « Territoire mobile pour entreprises fertiles », *Annales de la recherche urbaine*, n°86, p. 17-25, 2000.

DE BERNARDY M., DEBARBIEUX B. (dir.), *Le territoire en sciences sociales, approches interdisciplinaires*, Grenoble, Editions de la Maison des Sciences de l'Homme, 2003.

DEBOUZY M., « Permanence du paternalisme ? », *Le mouvement social*, n°144, p. 3-16, 1988.

DE CONINCK F., « Nouveaux espaces de la production et trajectoires biographiques. Des figures plurielles de l'éclatement », in May N., Veltz P., Landrieu J., Spector T., *La Ville éclatée*, La Tour d'Aigues, Ed. De l'Aube, p. 229-242, 1998.

DEJARDIN J., *Du rôle des employeurs dans l'habitation ouvrière*, Thèse de doctorat en droit, Université de Paris, 1937.

DELEUZE G., GUATTARI F., *L'Anti-Œdipe*, Paris, Ed. de Minuit, 1972.

- DELEUZE G., GUATTARI F., *Milles Plateaux*, Paris, Ed. de Minuit, 1980.
- DE LUCA V., « Comment reconquérir le Français à l'idée familiale », La propagande nataliste et familiale à l'école et dans les casernes (1920-1940) », *Population*, 1-2, p. 11-38, 2005.
- DEMAZIERE C., « Contribution au débat sur l'intégration de l'espace dans la théorie économique spatiale. Développement et crise d'une ville de tradition industrielle : Charleroi », *Espaces et sociétés*, n°88/89, p. 185-206, 1997.
- DEMAZIERE C., *Entreprises, développement économique et espace urbain*, Paris, Economica, 2000a.
- DEMAZIERE C., « Le développement local dans les villes européennes », *Annales de la recherche urbaine*, n°86, p.57-65, 2000b.
- DEVILLERS C., HUET B., *Le Creusot. Naissance et développement d'une ville industrielle : 1782-1914*, Paris, Ed. Champvallon, 1981.
- DEVISME L., DUMONT M., ROY E., « Le jeu des bonnes pratiques dans les opérations urbaines entre normes et fabrique locale », *Espaces et Sociétés*, n°131, p. 15-31, 2007.
- DIKEC M., GARNIER J-P., « Editorial », *Espaces et Sociétés*, n°134, p. 13-18, 2008.
- DI MEO G., « La crise du système industriel en France au début des années 1980 », *Annales de géographie*, n°517, p. 454-476, 1984.
- DI MEO G., « Patrimoine et territoire : une parenté conceptuelle », *Espaces et sociétés*, n°78, p. 16-34, 1994.
- DI MEO G., « En guise de conclusion... », in *Les territoires du quotidien* Di Méo G (dir.), Paris, L'Harmattan, p. 185-192, 1996.
- DI MEO G., *Géographie sociale et territoires*, Paris, Nathan, 1998.
- DI MEO G., « Identités et territoires : des rapports accentués en milieu urbain ? », *Métropoles*, n°1, 15 pages, 2007.
- DI MEO G., « Une géographie sociale entre représentations et action », *Montagnes méditerranéennes et développement territorial*, n°23, p. 13-21, 2008.
- DION S., « Le maire de gauche, son parti, sa municipalité », *Pouvoirs*, n°24, p. 67-80, 1983.
- DIOP L., « Métropolisation transfrontalière et spécialisation sociale à Luxembourg », *L'espace géographique*, vol.40, n°4, p. 289-304, 2011.
- DODIER R., SECHET R., « Conclusion », in Dodier R., Rouyer A., Séchet R., *Territoires en action et dans l'action*, p. 303-317, 2007.
- DONZELOT J., « La ville à trois vitesses : gentrification, relégation, périurbanisation », *Esprit*, n° 303, 2004.

- DORMOIS R., « Structurer une capacité politique à l'échelle urbaine. Les dynamiques de planification à Nantes et à Rennes (1977-2001) », *Revue Française de Science Politique*, vol.56, n°5, p. 837-867, 2006.
- DORMOIS R., « Les coalitions dans l'analyse des politiques urbaines postkeynésiennes », *Métropoles*, n°4, 26 pages, 2009.
- DOUILLET A-C., FAURE A., *L'action publique et la question territoriale*, Grenoble, PUG, 2005.
- DUCHENE F., LANGUMIER J., MOREL-JOURNEL C., « Conclusion. Les cités ouvrières et la question patrimoniale », in Duchêne F. (dir.), *Cités ouvrières en devenir*, p. 241-249, 2010a.
- DUCHENE F., LANGUMIER J., MOREL-JOURNEL C., « Introduction », in Duchêne F. (dir.), *Cités ouvrières en devenir*, p. 9-16, 2010b.
- DUMONS B., POLLET G., « Espaces politiques et gouvernements municipaux dans la France de la IIIème République. Éclairage sur une sociogenèse de l'État contemporain », *Politix*, n°53, p.15-32, 2001.
- DUMONT M., « Le développement urbain dans les villes intermédiaires : pratiques métropolitaines ou modèle spécifique ? Le cas d'Orléans et Tours », *Annales de géographie*, vol.114, n°642, p. 141-162, 2005.
- DUPUY G., *Les territoires de l'automobile*, Paris, Anthropos, 1995.
- DUPUY C., GILLY J-P., « Apprentissage organisationnel et dynamiques territoriales : une nouvelle approche des rapports entre groupes industriels et systèmes locaux d'innovation », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, Ed. L'Harmattan, p. 157-175, 2000.
- DURAN P., THOENIG J-C., « L'Etat et la gestion publique territoriale », *Revue française de science politique*, vol.46, n°4, p. 580-623, 1996.
- ELANDER I., « Partenariats et gouvernance urbaine », *Revue internationale des sciences sociales*, n°172, p. 215-230, 2002.
- ELKIN S., *City and regime in the American republic*, Chicago, University of Chicago Press, 1987.
- ENGELS F., *La question du logement*, Paris, Ed. Sociales, 1957.
- ESTEBE P., « Métropolitique : au-delà des politiques urbaines », in Cailly L, Vanier M., *La France, une géographie urbaine*, Paris, Armand Colin, p. 257-270, 2010.

EVETTE T., « Quelques perspectives sur la conduite des projets d'aménagement », in Bonnet M. (dir.), *La conduite des projets architecturaux et urbains : tendances d'évolution*, Paris, La Documentation française, p. 13-30, 2005.

EWALD F., *L'Etat-Providence*, Paris, Grasset, 1986.

FAURE A., « Territoires/territorialisation », in Boussaguet L., Jacquot S., Ravinet P., *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 430-437, 2004.

FELLMANN T., MOREL B., « Territoires en action. Prospective urbaine et planification stratégique », *Annales de la recherche urbaine*, n°51, p. 92-101, 1992.

FERRIER J-P., *Antée 1: la géographie, ça sert d'abord à parler du territoire*, Aix en Provence, Edisud, 1984.

FISCHER A., « Stratégies spatiales, stratégies de développement : à propos de l'essor des petites et moyennes entreprises », *Espaces et sociétés*, n°66-67, p. 165-184, 1992.

FISCHER A., *Industrie et espace géographique*, Paris, Masson, 1994.

FLORIDA R., *The rise of creative class*, London, Basic Books, 2002.

FOL S., SABOT E., « La revalorisation des espaces industriels. Issy-les-Moulineaux en Île-de-France et North Lanarkshire en Ecosse », *Annales de la recherche urbaine*, n°93, p. 23-32, 2003.

FOUCAULT M., *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, 1975.

FOURASTIE J., *Les Trente Glorieuses*, Paris, Fayard, 1979.

FOURCAUT A., « L'histoire urbaine de la France contemporaine : état des lieux », *Histoire urbaine*, n°8, p. 171-185, 2003.

FOURNIER J-M., « Géographie sociale et territoires. De la confusion sémantique à l'utilité sociale ? », *ESO. Travaux et documents*, n°26, p. 29-35, 2007.

FOURNY M.-C., « Les dessous des aires urbaines. Incertitudes identitaires et bricolage territorial », Beauchard J. (dir.), *Patrimoine territorial et identité politique*, Paris, Ed. de l'Aube, 2003.

FREMONT A., *La Région, espace vécu*, Paris, Flammarion, 1976.

FREMONT A. et al., *Géographie sociale*, Paris, Masson, 1984.

FREY J-P., « Le Creusot : urbanistique patronale », *Annales de la recherche urbaine*, n°22, p. 3-46, 1984.

FREY J-P., « Le contrôle patronal de l'urbanisation vernaculaire », *Annales de la recherche urbaine*, n° 32, p. 51-59, 1986.

FREY J-P., *Le rôle social du patronat. Du paternalisme à l'urbanisme*, Paris, L'Harmattan, 1995.

- FRIEDBERG E., *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Paris, Seuil, 1993.
- FRIDENSON P., *Histoire des usines Renault*, Paris, Seuil, 1972.
- FRIOUX S., « Villes et entreprises. Acteurs de l'assainissement urbain en France (fin XIX<sup>ème</sup>-milieu XX<sup>ème</sup> siècle) », *Histoire urbaine*, vol. 1, n° 18, p. 125-140, 2007.
- FUKUYAMA F., *La fin de l'histoire et le dernier homme*, Paris, Flammarion, 1992.
- GAFFARD J-L., « Innovation et territoires en Europe », in Savy M., Veltz P., *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, La Tour d'Aigues, Ed. De l'Aube, p. 97-110, 1993.
- GARNIER J., « Globalisation et construction territoriale : comment débloquer la trajectoire d'un complexe d'industries lourdes ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, p. 695-711, 2004.
- GARRAUD P., *Profession : homme politique, la carrière politique des maires urbains*, Paris, L'Harmattan, 1989.
- GASCHET F., LACOUR C., « Les systèmes productifs urbains : des clusters aux clusties », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, p. 707-728, 2007.
- GAUDIN J-P., *L'avenir en plan*, Seyssel, Champ Vallon, 1985.
- GAUDIN J-P., « Politiques urbaines et négociations territoriales. Quelle légitimité pour les réseaux de politiques publiques ? », *Revue Française de Science Politique*, n°1, p. 31-56, 1995.
- GAUDIN J-P., NOVARINA G., *Politiques publiques et négociations : multipolarités, flexibilités*, Paris, CNRS, 1997.
- GAUDIN J-P., *Pourquoi la gouvernance ?*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2002.
- GAUDIN S., MUSEREAU J., « IKEA, un modèle territorial « en kit » : stratégies d'implantation et pouvoirs locaux », *Revue de Géographie de l'Est*, vol. 50, n°3-4, 17 pages, 2010.
- GENESTIER P., JOUVE B., BOINO P., « L'aménagement urbain et territorial, entre post-keynésianisme et néo-keynésianisme », *Métropoles*, n°4, 16 pages, 2008.
- GEPPERT A., « Attractivité en absence de métropolisation : le problème des villes moyennes », in PUCA, *L'attractivité des territoires. Regards croisés*, p. 121-24, 2007.
- GILLIS X., « La nature de la firme » (traduit de R. Coase), *Revue française d'économie*, Vol.2, n°1, p. 133-163, 1987.
- GILLY J-P., « Innovation et territoire : pour une approche méso-économique des technopoles », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, p. 785-795, 1987.

GIRAUT F., « Conceptualiser le territoire », *Historiens et Géographes*, n°403, p.57-68,

GOFFMAN E., *Asiles, études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*, Paris, Éditions de Minuit, 1968.

GOND J-P., *Contribution à l'étude du concept de performance sociétale de l'entreprise*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, 2006.

GOUX J-P., *Mémoires de l'enclave*, Paris, Mazarine, 1986.

GRAFMEYER Y., JOSEPH I., *L'Ecole de Chicago, naissance de l'écologie urbaine*, Paris, Ed. du Champ urbain, 1979.

GRAVARI-BARBAS M., VESCHAMBRE V., « Approches et représentations du patrimoine : dynamiques, évolutions, projets », *La Lettre ESO*, n°23, p. 9-10, 2005.

GRAVENOTTER M., 1985, "Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, p. 481-510.

GREMION P., *Le pouvoir périphérique*, Paris, Seuil, 1976.

GROSSETTI M., « Concentration d'entreprises et innovation : esquisse d'une typologie des systèmes productifs locaux », *Géographie, Economie, Société*, vol.6, n°4, p. 163-177, 2004.

GUATTARI F., « Du postmoderne au postmédia », *Multitudes*, vol. 3, n°34, p. 128-133, 2008.

GUESLIN A., « Le paternalisme revisité en Europe occidentale (seconde moitié du XIXe, début XXe siècle) », *Genèse*, n° 7, p. 201-211, 1992.

GUESLIN A., *L'invention de l'économie sociale*, Paris, Economica, 1998.

GUIGOU J-L., « Des villes et des maires pour aménager le territoire », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, p. 229-235, 1989.

GUILHON B., *Les firmes globales*, Paris, Economica, 1998.

HAESBERT R., « Le mythe de la déterritorialisation », *Géographies et cultures*, n°40, p. 53-75, 2001.

HARVEY D., « From Managerialism to Entrepreneurialism », *Geografiska Annaler*, p. 3-17, 1989

HARVEY D., *Géographie de la domination*, Paris, Les prairies ordinaires, 2008.

HATZFELD H., *Du paupérisme à la sécurité sociale : essai sur les origines de la sécurité sociale en France (1850-1940)*. Paris, Armand Colin, 1971.

HATEM F., « Le rôle des clusters dans les politiques d'attractivité », in PUCA, *L'attractivité des territoires. Regards croisés*, p. 19-22, 2007.

HAUTREUX, ROCHEFORT, « Physionomie de l'armature urbaine française », *Annales de Géographie*, Vol. 74, n°406, p. 660-677, 1965.

- HENRY O., « Femmes et taylorisme : la rationalisation du travail domestique », *Agone*, n°28, 12 pages, 2003.
- HERIN R., « Géographie sociale et territoires. De la confusion sémantique à l'utilité sociale ? », *ESO. Travaux et documents*, n°26, p. 17-28, 2007.
- HOBBSAWN E., *L'ère du capital*, Paris, Fayard, 1978.
- HOBBSAWN E., RANGER T., *L'invention de la tradition*, Paris, Ed. Amsterdam, 2006.
- HOFFMANN-MARTINOT V., NEVERS J-Y., « Les maires urbains face à la crise », *Annales de la recherche urbaine*, n°28, p. 121-133, 1985.
- HOOVER E., *Location of Economic Activity*, New-York, Mc Graw Hill Book Company Inc., 1948.
- HOYT H., « Homer Hoyt on Development of Economic Base Concept », *Land Economics*, n°30, p. 182-186, 1954.
- HUBERT F., « L'espace politique de la ville : plaidoyer pour une géopolitique urbaine », *L'Espace Politique*, n°8, vol.2, p. 2-14, 2009.
- HUNTER F., *Community power structure*, Chapel Hill, University of North Carolina, 1952.
- INGALLINA P., « L'attractivité des territoires », in PUCA, *L'attractivité des territoires. Regards croisés*, p. 9-18, 2007.
- ISARD W., *Location and Space Economy: A General Theory Relating to Industrial Location, Market Areas, Land Use, Trade and Urban Structure*, Cambridge, Massachusetts, The MIT Press, 1956.
- JALABERT G., GREGORIS M., « Turin, de la ville-usine à la technopôle », *Annales de la géographie*, n°96, p. 680-704, 1987.
- JEAN Y., « Introduction : la notion de territoire : entre polysémie, regards critiques et intérêts », in Jean Y., Calenge C., *Lire les territoires*, Tours, MSH, p. 10-22, 2002.
- JESSOP B., « Towards a Schumpeterian Workfare State ? Preliminary Remarks on Post-Fordist Political Economy », *Studies in Political Economy*, n° 40, p. 7-40, 1993.
- JOANA J., « L'action publique municipale sous la III<sup>e</sup> République (1884-1939). Bilan et perspectives de recherches », *Politix*, n° 42, p. 151-178, 1998.
- JOANA J., « Du gouvernement des villes au gouvernement municipal », *Pôle sud*, n°13, p.3-9, 2000.
- JOUVE B., LEFEVRE C., « Introduction », in Jouve B., Lefèvre C. (dir.), *Villes, métropoles. Les nouveaux territoires du politique*, Paris, Anthropos, p. 2-8, 1999a.

JOUVE B., LEFEVRE C., « Pouvoirs urbains : entreprises politiques, territoires et institutions en Europe », in Jouve B., Lefèvre C. (dir.), *Villes, métropoles. Les nouveaux territoires du politique*, Paris, Anthropos, p. 9-44, 1999b.

JOUVE B., LEFEVRE C., « De la gouvernance urbaine au gouvernement des villes en Europe. Permanence ou recomposition des formes d'action publique ? », *Revue française de Science politique*, , vol. 6, n°49, p. 835-853, 1999c.

JOUVE B., « Gouvernance métropolitaine : vers un programme de recherche comparatif », *Politique et sociétés*, vol.22, n°1, p. 119-142, 2003a.

JOUVE B., *La gouvernance urbaine en questions*, Paris, Ed. Elsevier, 2003b.

JOUVE B., « La contribution des réformes institutionnelles des métropoles à la transformation de l'Etat keynésien : un bilan des expériences ouest-européenne », *Géographie, Economie, Société*, vol.7, p. 177-192, 2005.

JOUVE B., « Brenner Neil, New States Spaces. Urban Governance and the Rescaling of Statehood » (Recension), *Métropoles*, n°1, 9 pages, 2007.

KAHN R., « Facteurs de localisation, compétitivité et collectivités territoriales », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, p. 309-326, 1993.

KAMOUN P., « Financement du logement social et évolution de ses missions », *Informations sociales*, vol.3, n°123, p. 20-33, 2005.

KOTT S., « La Haute Alsace, une région modèle en matière d'habitat ouvrier (1853-1914), *La revue de l'économie sociale*, n°1, p. 27-35, 1988.

KRUGMANN P., *Geography and trade*, Cambridge, The MIT Press, 1992.

KUKAWKA P., « Le rôle des régions dans le développement économique », in Wachter S. (dir.), *Politiques publiques et territoires*, Paris, L'Harmattan, p. 113-130, 1989.

LACAZE J-P., *Les grandes friches industrielles*, Paris, La documentation française, 1986.

LACOUR C., « La réinsertion urbaine des friches industrielles : la ville redécouverte », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, p. 769-783, 1987.

LACROIX-RIZ A., *Industriels et banquiers sous l'Occupation. La collaboration économique avec le Reich et Vichy*, Paris, Armand Colin, 1999.

LAJARGE J., « Pas de territorialisation sans action (et vice-versa ?) », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 193-204, 2009.

LANDEL P-Y., PECQUEUR B., « L'opérateur territorial, vecteur du changement », communication au colloque de l'ASRDLF, 13 pages, 2011.

LARCENEUX A., « Les nouveaux chantiers de la théorie économique spatiale », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 137-156, 2000.

LE BART C., *La rhétorique du maire-entrepreneur, critique de la communication municipale*, Paris, Pédone, 1992.

LEBORGNE D., LIPIETZ A., « L'après-fordisme et son espace », *Les Temps Modernes*, n°501, p. 75-114, 1988.

LEBORGNE D., LIPIETZ A., « Flexibilité offensive, flexibilité défensive », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, p. 347-377, 1992a.

LEBORGNE D., LIPIETZ A., « Idées fausses et questions ouvertes de l'après-fordisme », *Espaces et sociétés*, n°66-67, p. 39-68, 1992b.

LEBOUTTE R., *Vie et mort des bassins industriels en Europe, 1750-2000*, Paris, Ed. L'harmattan, 1997.

LEFEBVRE H., *Le droit à la ville II : Espace et politique*, Paris, Anthropos, 174 pages, 1973.

LEFEBVRE H., *La production de l'espace*, Paris, Anthropos, 485 pages, 1974.

LEFEVRE C., « Le pouvoir local en Europe », in Offner J-M., Lefèvre C., Coutard O. (dir.), *Développement, action publique et régulation*, Paris, IAURDF, p. 7-21, 2003.

LE JEANNIC T., « Trente ans de périurbanisation : extension et dilution des villes », *Économie et statistique*, 307, p. 21-41, 1997.

LE GALES P., « Les politiques de développement économique local », in Wachter S (dir.), *Politiques publiques et territoires*, Paris, L'Harmattan, p. 131-156, 1989.

LE GALES P., « Les facteurs sociaux locaux d'une politique de développement économique local : l'exemple de Coventry », *Sociologie du Travail*, n°33/4, p. 503-527, 1991.

LE GALES P., *Politique urbaine et développement local : une comparaison franco-britannique*, Paris, L'Harmattan, 1993.

LE GALES P., « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue Française de Science Politique*, vol.45, n°1, p. 57-95, 1995.

LE GALES P., « Quels intérêts privés dans les villes européennes ? », in Bagnasco A., Le Galès P., *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, p. 231-254, 1997.

LE GALES P., *Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*, Paris, Presses de Sciences Po, 2003.

LE GALES P., « La fin du cycle vertueux pour les villes et agglomérations européennes ? », *Pouvoirs locaux*, n°65, p. 46-51, 2005.

LE GALES P., « La restructuration des PMI à Saint-Etienne après la crise : traces du passé et limites de l'intégration horizontale », *Sociologie du travail*, vol. 1, n°48, p. 17-36, 2006.

LEHTO J., « Villes et Etats-Providence », in Bagnasco A., Le Galès P., *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, p. 147-172, 1997.

LE PLAY F., *La réforme sociale en France déduite de l'observation comparée des peuples européens*, Paris, Plon, 3 volumes, 1867.

LETABLIER M-T., « Régimes d'Etat-Providence et conventions de genre en Europe », *Informations sociales*, n°151, Vol. 1, p. 102-109, 2009.

LEVY J-P., « Dynamiques de peuplement résidentiel », *Sociétés contemporaines*, Vol.1, n°29, p. 43-72, 1998.

LEVY-LEBOYER M., *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris., Ed. Ouvrières, 1979.

LIMA S., « La frontière « impossible » ? Espace mobile, frontière et territoire », *Espace Populations Sociétés*, n°2, p. 277-291, 2005.

LIMA S., « Le dépassement des territoires : bâtisseurs et passeurs d'espaces », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 167-173, 2009.

LINOSSIER R. et al., « Effacer, conserver, transformer, valoriser », *Annales de la recherche urbaine*, n°97, p. 23-26, 2004.

LIOGIER R., « Les nouveaux territoires du monde individuo-global. Délocalisation et déterritorialisation », *La pensée de midi*, n°21, vol.2, p. 98-107, 2007.

LOINGER G., TABARIES M., GRONDEAU A., « Activités de haute technologie et territoires de métropolisation », *Annales de la recherche urbaine*, n°101, p. 127-133, 2006.

LOJKINE J., « Politique urbaine et pouvoir local », *Revue de sociologie française*, vol.21, n°4, p. 633-651, 1980.

LORRAIN D., KUKAWKA P., « Quinze municipalités et l'économie », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, p. 283-306, 1989.

LORRAIN D., « La montée en puissance des villes », *Economie et humanisme*, n°305, p.6-21, 1989.

LORRAIN D., « Le modèle français des service urbains », *Economie et Humanisme*, n°312, p. 39-58, 1990.

LORRAIN D., « De l'administration républicaine au gouvernement urbain », *Sociologie du Travail*, vol. 4, n°33, p. 461-484, 1991.

- LORRAIN D., « Le modèle ensemblier en France (la production urbaine après la décentralisation) », in Campagnac E., *Les grands groupes de la construction : de nouveaux acteurs urbains ?*, Paris, L'Harmattan, p. 71-82, 1992.
- LORRAIN D., « Après la décentralisation : l'action publique flexible », *Sociologie du travail*, n°36, p. 285-307, 1993.
- LORRAIN D., « Administrer, gouverner, réguler », *Annales de la recherche urbaine*, n°80/81, p. 85-91, 1998.
- LORRAIN D., « Gouverner les villes. Questions pour un agenda de recherche », *Pôle sud*, n°13, p. 27-40, 2000.
- LUSSAULT M., « Acteur », Lévy J. & Lussault M. (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, 2003
- LUSSAULT M., « Récit », in Lévy J., Lussault M. (dir.), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, 2003.
- LUSSAULT M., *L'homme spatial, la construction sociale de l'espace*, Paris, Seuil, 2007.
- LUSSO B., « Les politiques culturelles à Roubaix, à la croisée de l'urbain et du social », *Culture et gouvernance locale*, vol.1, n°1, p. 79-91, 2008.
- MABILEAU A., SORBETS C., « Introduction », in Mabileau A., Sorbets C. (dir.), *Gouverner les villes moyennes*, Paris, Pedone, p. 6-20, 1989.
- MABILEAU A., « Une logique politique d'action communale : pouvoir du maire et politiques municipales », in Mabileau A., Sorbets C. (dir.), *Gouverner les villes moyennes*, Paris, Pedone, p. 21-51, 1989.
- MAGGI M., PIPERNO S., « Turin : la quête vaine de Gargantua », in Jouve B., Lefèvre C. (dir.), *Villes, métropoles. Les nouveaux territoires du politique*, Paris, Anthropos, p. 251-276, 1999.
- MAILLAT D., « Organisations productives territorialisées et milieu innovateur », in Loinger G., Némery J-C. (dir.), *Recomposition et développement des territoires. Enjeux économiques, processus, acteurs*, p. 47-68, 1998.
- MARCOU G., RANGEON F., THIEBAULT J.-L., « Les relations contractuelles entre collectivités publiques », in Godard F. (dir.), *Le gouvernement des villes. Territoire et pouvoir*, Paris, Descartes, p. 140-149, 1997.
- MARCOU G., « Les réformes possibles : de la déconcentration accrue au pouvoir d'agglomération », *Pouvoirs*, vol. 3, n°110, p. 81-99, 2004.
- MARIE M., *Un territoire sans nom*, Paris, Méridiens, 1982.

MARIE M., « L'anthropologue et ses territoire. Qu'est-ce qu'un territoire aujourd'hui ? », *espaces et sociétés*, n°119, vol.1, 2005, p. 177-198, 2005

MARIE J-L., « La symbolique du changement », in Mabileau A., Sorbets C. (dir.), *Gouverner les villes moyennes*, Paris, Pédone, p. 109-149, 1989.

MARIS B., « Institutions et régulations locales : des concepts pertinents ? », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, Ed. L'Harmattan, p. 195-207, 2000.

MARKUSEN A., « Des lieux aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *La richesse des régions*, Paris, PUF, p. 85-119, 2000.

MARREL G., PAYRE R., « Le temps des maires. L'allongement du mandat en 1929 : une redéfinition de l'espace politique municipal », *Politix*, vol. 14, n°53, p. 59-86, 2001.

MARSHALL A., *Principles of Economics*, Londres, Macmillan, 1890.

MARSHALL A., *Industry and trade*, Londres, Macmillan, 1919.

MARTIN C., « L'expérimentation territoriale de la prestation dépendance : fenêtre d'opportunité ou rendez-vous manqué ? », *Politiques et Management Public*, vol. 16, p.69-91, 1998.

MARTINELLI F., SCHOENBERGER E., « Les oligopoles se portent bien, merci ! », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, p. 163-188, 1992.

MAY N., « Constitution d'un regard. Fordisme et localisme », *Annales de la recherche urbaine*, n°29, p. 5-12, 1985.

MAYER M., « Les mouvements sociaux comme acteurs politiques dans les villes européennes : leur évolution entre les années soixante-dix et quatre-vingt-dix », in Bagnasco A., Le Galès P., *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, p.173-200, 1997.

MELE P., « Introduction : conflits, territoires et action publique », In Mélé P., Larrue C., Rosemberg M. (dir.), *Conflits et territoires*, Tours, Presses Universitaires François Rabelais, p. 13-32, 2003.

MELE P., « Conflits patrimoniaux et régulations urbaines », *La Lettre ESO*, n°23, p. 51-57, 2005.

MELE P., « Identifier un régime de territorialité réflexive », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 45-55, 2009.

MENDEZ A., MERCIER D., « Trajectoires territoriales et « empreinte » de l'histoire : le cas de Grasse et de La Ciotat en région PACA », *Géographie, Economie, Société*, n°7, p. 347-363, 2005.

- MENDRAS H., *La seconde Révolution française*, Paris, Gallimard, 1988.
- MENY Y., « Le maire, ici et ailleurs », *Pouvoirs*, n°24, p. 19-28, 1983.
- MERLE S., « Politiques d'équipements sportifs et évolution postindustrielle en région stéphanoise », *Métropoles*, n°4, 18 pages, 2009.
- MOLOTCH H., « The city as a growth machine », *American Journal of Sociology*, vol.82, n°2, p. 309-332, 1976.
- MOLOTCH H.L, LOGAN J.R, *Urban fortunes. The political economy of place*, Berkeley, University of California Press, 1987.
- MONTAGNE-VILLETTE S., « Le secondaire est-il soluble dans le tertiaire ? », *Annales de géographie*, n°617, p. 22-37, 2001.
- MOREL-JOURNEL C., SALA PALA V., « Le peuplement, catégorie montante des politiques urbaines néolibérales ? », *Métropoles*, n°10, 25 pages, 2011.
- MOUHOUD E.M., « Mondialisation et localisation des activités de R&D », *Les Cahiers français*, n°323, 2004.
- MURARD L., ZYLBERMAN P., *Le petit travailleur infatigable ou le prolétaire régénéré*, Fontenay-sous-Bois, Recherches, 1976.
- MURARD L., ZYLBERMAN P., « Experts et notables, les municipaux d'hygiène en France, (1879-1914) », *Genèses*, n° 10, p. 53-73, 1993.
- MURARD L., ZYLBERMAN P., *L'hygiène dans la République : la santé publique en France ou l'utopie contrariée (1870-1918)*, Paris, Fayard, 1996.
- NAVEZ-BOUCHANINE F., VALADORES L., « Editorial », *Espaces et Sociétés*, n°131, p. 9-13, 2007.
- NEMERY J-C., « L'interventionnisme économique des collectivités locales », *Annales de la recherche urbaine*, n°28, p. 139-147, 1985.
- NEMERY J-C., « Aménagement du territoire : lieu d'expression des contradictions », in Némery J-C., Wachter S. (dir.), *Gouverner les territoires*, p.11-17, 1994.
- NICOLAS A., ZANETTI T., « Patrimoine et projet urbain. Produire et valoriser la localité à Saint-Etienne, Nantes et Clermont-Ferrand », *Espaces et sociétés*, numéro thématique "Les aléas de la patrimonialisation urbaine" coordonné par Jean-Pierre Garnier et Maria Castrillo, à paraître, 2013.
- NOIRIEL G., *Longwy. Immigrés et prolétaires (1880-1980)*, Paris, PUF, 1984.
- NOIRIEL G., *Les ouvriers dans la société française*, Paris, Seuil, 1986.

- NOIRIEL G., « Du patronage au paternalisme : la restructuration des formes de domination de la main-d'œuvre ouvrière dans l'industrie métallurgique française », *Le mouvement social*, n° 144, p. 17-35, 1988.
- NORTH D., « Location Theory and Regional Economic Growth », *Journal of Political Economy*, n°63, p. 243-258, 1955.
- OBERTI M., « Structures sociales comparées des villes moyennes », in Bagnasco A., Le Galès P. (dir.), *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, p. 129-146, 1997.
- OBLET T., *Gouverner la ville*, Paris, PUF, 2005.
- O'BRIEN R., *Global Financial Integration : the end of geography*, London, Chatham House, 1992.
- OFFNER J-M., PUMAIN D., *Réseaux et Territoires: significations croisées*, La Tour d'Aigues, Editions de l'Aube, 1996.
- OFFNER J-M., « Les nouvelles modalités de l'action publique », in Offner J-M., Lefèvre C., Coutard O. (dir.), *Développement, action publique et régulation*, Paris, IAURDF, p. 43-68, 2003.
- OUTIN J-L., « Les politiques publiques de reconversion : salariés et sites en devenir », in Wachter S. (dir.), *Politiques publiques et territoires*, Paris, L'Harmattan, p. 22-63, 1989.
- OZOUF-MARIGNIER M-V., « Le territoire, la géographie et les sciences sociales : aperçus historiques et épistémologiques », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 31-35, 2009.
- PAINTER J., « Territoire et réseau : une fausse dichotomie ? », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 57-66, 2009.
- PALANDER T. *Beitrag zur Standortstheorie. Almqvist et Wiksells Boktryckeri*, Uppsala, 1935.
- PARK R., « La ville comme laboratoire social », in Grafmeyer Y., Joseph I., *L'Ecole de Chicago, naissance de l'écologie urbaine*, Paris, Ed. du Champ urbain, p. 167-183, 1979.
- PAULUS F., *Coévolution dans les systèmes de villes : Croissance et spécialisation des aires urbaines françaises de 1950 à 2000*, Thèse de géographie, Université Paris I, 2004.
- PAYRE R., « Les efforts de constitution d'une science de gouvernement municipal : *La vie communale et départementale (1923-1940)* », *Revue française de science politique*, vol. 53, n°2, p. 201-218, 2003.
- PAYRE R., POLLET G., « Analyse des politiques publiques et "sciences historiques" », *Revue française de science politique*, vol.55, n°1, p. 133-154, 2005.

PECQUEUR B., « Le local clé d'analyse des mutations mondiales », *Informations et commentaires*, n°77, p. 22-28, 1991.

PECQUEUR B., « Introduction », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p.13-22, 2000a.

PECQUEUR B., « Processus cognitifs et construction des territoires économiques », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 209-226, 2000b.

PECQUEUR B., « Gouvernance et régulation, un retour sur la notion de territoire », *Géographie, Économie et Société*, volume 4, n°2, 2002.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J-B., *Economie de proximités*, Paris, Lavoisier, 2004.

PECQUEUR B., TERNAUX P., « Editorial. Mondialisation, restructuration et gouvernance territoriale », *Géographie, Economie, Société*, n°7, p. 315-319, 2005.

PECQUEUR B., « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et Sociétés*, n°124-125, p. 17-32, 2006a.

PECQUEUR B., « De la ville qui consomme à la ville qui produit », *Annales de la recherche urbaine*, n°101, p. 7-13, 2006b.

PECQUEUR B., « De l'exténuation à la sublimation : itinéraire d'une notion et de ses déclinaisons », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 205-209, 2009.

PEISER G., « Ecole publique, école privée et laïcité en France », *Cahiers d'Etudes sur la Méditerranée Orientale et le monde Turco-Iranien*, n°19, 8 pages, 1995.

PERRAT J., « Une clé de lecture du rapport firmes/territoires : la notion d'externalité », *Espaces et sociétés*, n°88/89, p. 208-236, 1997.

PERRAT J., « Stratégies globales des firmes, gestion locale des ressources et marge de manœuvre des acteurs territoriaux », in Loinger G, Némery J-C. (dir.), *Recomposition et développement des territoires. Enjeux économiques, processus, acteurs*, p. 91-100, 1998.

PERRAT J., ZIMMERMAN J-B., « Stratégies des firmes et dynamiques territoriales », in Dupuy C., Burmeister A., *Entreprises et territoires*, Paris, La Documentation Française, p. 15-32, 2003.

PERRAT J., « Mutations industrielles et dynamiques territoriales », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, p. 45-64, 2012.

PERROT M., « Le regard de l'Autre : les patrons français vus par les ouvriers (1880-1914) », in Lévy-Leboyer M. (dir.), *Le patronat de la seconde industrialisation*, Paris, Ed. Ouvrières, p. 293-306, 1979.

- PERROUX F., « Note sur la notion de pôle de croissance », *Economie appliquée*, n°8, p. 307-320, 1955.
- PETERSON P., *City Limits*, Chicago, University of Chicago Press, 1981.
- PHILIPPON T., *Le capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Paris, Seuil, 2007.
- PINSON G., VION A., « L'internationalisation des villes comme objet d'expertise », *Pôle sud*, n°13, p. 85-102, 2000.
- PINSON G., « Le chantier de recherche de la gouvernance urbaine et la question de la production des savoirs dans et pour l'action », *Lien social et politiques*, n°50, p. 39-56, 2003.
- PINSON G., « Projets de ville et gouvernance urbaine. Pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une capacité d'action collective dans les villes européennes », *Revue française de science politique*, vol.56, n°4, p. 619-651, 2006.
- PINSON G., « La gouvernance des villes françaises. Du schéma centre-périphérie aux régimes urbaines », *Pôle Sud*, vol.1, n°32, p. 73-92, 2010.
- PIORE M., SABEL C. F., *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, New York, Basic Books, 1984.
- PIQUE DE BRY F., *Le paternalisme dans l'opinion des industriels français au XIX<sup>ème</sup> siècle*, Thèse d'Etat en sciences économiques, Université Paris 1, 1980.
- POGOREL G., « La planification à la française : de l'avant-mai à la force tranquille », *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, vol.10, n°10, p. 119-121, 1986.
- POLLET G., « La construction de l'Etat social à la française : entre local et national (XIXe et XXe siècles) », *Lien Social et Politiques*, n° 33, p. 115-131, 1995.
- PORTER M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990.
- PRETECEILLE E., « Ségrégation, classes et politique dans la grande ville », in Bagnasco A., Le Galès P., *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, p. 99-127, 1997.
- PRETECEILLE E., « De la ville divisée à la ville éclatée : questions et catégories de la recherche », in May N., Veltz P., Landrieu J., Spector T. (dir.), *La Ville éclatée*, La Tour d'Aigues, Ed. De l'Aube, p. 33-47, 1998.
- PRUD'HOMME R., « Mérites et limites du système français », in Némery J-C., Wachter R. (dir.), *Gouverner les territoires*, p. 81-112, 1998.
- RAFFESTIN C., *Pour une géographie du pouvoir*, Paris, Litec, 1980.
- RAFFESTIN C., « Remarques sur les notions d'espace, de territoire et de territorialité », *Espaces et sociétés*, n°41, p. 167-171, 1982.
- RAFFESTIN C., « Ecogénèse territoriale et territorialité », in Auriac F. et Brunet R. (dir.), *Espaces, jeux et enjeux*, Paris, Fayard, p. 173-185, 1986.

- RAFFESTIN C., « Préface », in Offner J.-M., Pumain D. (dir.), *Réseaux et territoires. Significations croisées*. La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube, 1996. p. 5-11.
- RALLET A., TORRE A., *Economie industrielle et économie spatiale*, Paris, Economica, 1995.
- RAMOND C., « Deleuze : schizophrénie, capitalisme et mondialisation », *Cités*, vol.1, n°41, p. 99-113, 2010.
- RANGEON F., « Le gouvernement local », in Chevalier J. (dir.), *La gouvernabilité*, Amiens, CURAPP/PUF, p. 166-173, 1996.
- REMY J., *La ville, phénomène économique*, Bruxelles, Les Editions Ouvrières, 1966.
- RERAT P., « Mutations urbaines, mutations démographiques. Contribution à l'explication de la déprise démographique des villes-centres », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, p. 725-750, 2006.
- RIEUTORT L., « Dynamiques rurales françaises et re-territorialisation de l'agriculture », *L'information géographique*, vol.73, p. 30-48, 2009.
- RIPOLL F., VESCHAMBRE V., « Face à l'hégémonie du territoire : éléments pour une réflexion critique », in Jean Y., Calenge C., *Lire les territoires*, Tours, MSH, p. 261-288, 2002.
- RIPOLL F., VESCHAMBRE V., « Le territoire des géographes, quelques points de repère sur ses usages contemporains », in Cursente B., Mousnier M. (dir.), *Les territoires du médiéviste*, PUR, Rennes, p. 271-291, 2005.
- RONCAYOLO M., *La ville et ses territoires*, Paris, Gallimard, 1990.
- ROSIERE S., *Dictionnaire de l'espace politique. Géographie politique et géopolitique*, Paris, Armand Colin, 2008.
- ROUSIER N., « Les villes, des milieux innovateurs spécifiques ? », in Loinger G., Némery J.-C., (dir.), *Recomposition et développement des territoires. Enjeux économiques, processus, acteurs*, p.151-165, 1998.
- ROUSSEAU M., « Bringing politics back in » : la gentrification comme politique de développement urbain, *Espaces et Sociétés*, n°134, p. 75-90, 2008.
- SACK R.D., *Human Territoriality*, New-York, Cambridge University Press, 1986.
- SADRAN P., « Deux décennies de réformes territoriales en France », In Bherer L., Collin J.-P., Kerrouche E., Palard J. (dir.), *Jeux d'échelles et transformation de l'Etat. Le gouvernement des territoires au Québec et en France*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 25-45, 2005.

- SAINT-JULIEN T., PUMAIN D., « A ville plus grande, travail plus qualifié », *Les Annales de la Recherche Urbaine*, n°29, p. 105-118, 1986.
- SALLEZ A., « Dynamiques des villes en France et en Europe », in Loinger G., Némery J-C. (dir.), *Recomposition et développement des territoires. Enjeux économiques, processus, acteurs*, p. 217-227, 1998.
- SASSEN S., *La ville globale*, Paris, Descartes, 1996.
- SAVY M., « Quarante ans de géographie économique française », in Savy M., Veltz P., *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, La Tour d'Aigues, Ed. De l'Aube, p. 2-37, 1993.
- SAXENIAN A-L., « Les limites de l'autarcie : Silicon Valley et Route 128 », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *La richesse des régions*, Paris, PUF, p. 121-147, 2000.
- SCOTT A., « L'économie métropolitaine : organisation industrielle et croissance industrielle », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, p. 103-120, 1992.
- SCOTT A., STORPER M., « Le développement régional reconsidéré », *Espaces et sociétés*, n°66-67, p. 7-38, 1992.
- SECHET R., VESCHAMBRE V., « Introduction générale », in Séchet R., Veschambre V. (dir.), *Penser et faire la géographie sociale : Contributions à une épistémologie de la géographie sociale*, Rennes, PUR, p. 7-24, 2006.
- SHORT J.R, KIM Y.H, *Globalization and the city*, New York, Longman, 1999.
- SOMBART W., *Der Moderne Kapitalismus, Erster Band, Die Vorkapitalistische Wirtschaft*, Munich, Duncker & Humbolt, 1916.
- SORBETS C., « Localisation de l'innovation. Les limites du changement et le smarges d'autonomie », in Mabileau A., Sorbets C. (dir.), *Gouverner les villes moyennes*, Paris, Pedone, p. 151-188, 1989.
- SOUBEYRAN O., « Attention, ralentir, travaux ! », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 185-192, 2009.
- SRAER D., THESMAR D., « Performance and behavior of family firms : evidence from the french stock market », *Journal of the european economic association*, vol.5, n°4, p. 709-751, 2007.
- STOKER G., *The politics of local government*, Basingstoke, Macmillan, 1991.
- STOKER G., « Urban Regime Theory », in Judge D., Stoker G. (dir.), *Theories of Urban Politics*, Londres, Sage, p. 54-71, 1995.
- STONE C., *Regime politics : governing Atlanta 1946-1988*, University Press of Kansas, 1989.

STONE, C., « Urban regimes and the capacity to govern: a political economy approach », *Journal of Urban Affairs*, 15, 1, p. 1-28, 1993.

STONE C., « Power, reform and urban regime analysis », 15 pages, 2003.

STORPER M., « Economie régionale évolutionniste », in Pecqueur B. (dir.), *Dynamiques territoriales et mutations économiques*, Paris, L'Harmattan, p. 227-244, 2000.

SUBRA P., *Géopolitique de l'aménagement du territoire*, Paris, Armand Colin, 2007.

SUBRA P., « L'aménagement, une question géopolitique ! », *Hérodote*, n°130, Vol. 3, p.222-250, 2008.

TERNAUX P., « Mutation des marchés du travail et régulation des territoires », *Espaces et Sociétés*, n°124-125, p. 169-183, 2006.

TERRISSE M., « Les transformations des équipements culturels en milieu urbain : inscription dans un projet de développement territorial, approche pluridisciplinaire et gouvernance locale », *Culture et gouvernance locale*, Vol.1, n°1, p. 11-27, 2008.

TEXIER L., « Peut-on parler de marketing territorial ? », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, p. 141-160, 1993.

THIARD P., « Attractivité et compétitivité : offre territoriale, approche marketing et retombées », in PUCA, *L'attractivité des territoires. Regards croisés*, p. 47-48, 2007.

TIEBOUT C., « A Pure Theory of Local Expenditures », *The Journal of Political Economy*, vol. 64/5, p. 416-424, 1956.

TIRMARCHE O., « L'action publique de développement industriel à Saint-Etienne : le territoire réduit au plus petit dénominateur commun ? », *Sociologie du Travail*, vol.4, n°41, p.431-452, 1999.

TOCQUEVILLE A., *De la démocratie en Amérique*, 1835.

TUDESQ A-J., « De la Monarchie à la République : le maire, petit ou grand notable », *Pouvoirs*, n°24, p. 5-18, 1983.

URFALINO P., *L'invention de la politique culturelle*, Paris, Hachette, 2004.

UZUNIDIS D. « Innovation et proximité. Entreprises, entrepreneurs et milieux innovateurs », *La revue des sciences de gestion*, vol.1, n°241, p. 13-22, 2010.

VALOGNES S., « De la Société Métallurgique de Normandie à Effiscience », *Annales de la recherche urbaine*, n°101, p. 67-74, 2006.

VANIER M., « L'interterritorialité : pistes pour hâter l'émancipation spatiale », in Antheaume B., Giraut F., *Le territoire est mort. Vive les territoires !*, Paris, IRD, p. 317-336, 2005.

VANIER M., « Partager la souveraineté territoriale : objets, modes et principes de l'Etat « glocal » », *Rives méditerranéennes*, n°25, p. 9-18, 2006.

- VANIER M., « Introduction », in Vanier M. (dir.), *Territoires, territorialité, territorialisation*, Rennes, PUR, p. 7-15, 2009.
- VELTZ P., « Hiérarchies et réseaux dans l'organisation de la production et du territoire », in Benko G., Lipietz A. (dir.), *Les régions qui gagnent*, Paris, PUF, p. 294-312, 1992.
- VELTZ P., « D'une géographie des coûts à une géographie de l'organisation. Quelques thèses sur l'évolution des rapports entreprises-territoires », *Revue économique*, Vol. 44, n°4, p. 671-684, 1993a.
- VELTZ P., « Logiques d'entreprises et territoires : les nouvelles règles du jeu », in Savy M., Veltz P., *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, La Tour d'Aigues, Ed. De l'Aube, p. 47-79, 1993b.
- VELTZ P., *Des territoires pour apprendre et innover*, La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube, 1994.
- VELTZ P., « Les villes européennes dans l'économie mondiale », in Bagnasco A., Le Galès P. (dir.), *Villes en Europe*, Paris, La Découverte, p. 47-65, 1997.
- VELTZ P., *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard, 2000.
- VELTZ P., *Des lieux et des liens : Politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, La Tour d'Aigues, Ed. De l'Aube, 2004.
- VERCELLONE C., « Division internationale du travail, propriété intellectuelle et développement à l'heure du capitalisme cognitif », *Géographie, économie, société*, n°6, p.359-381, 2004.
- VERNON R., « International investment and international trade in the product cycle », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, n°2, p. 190-207, 1966.
- VERRET M., *L'espace ouvrier*, Paris, Armand Colin, 1995.
- VERRET M., *La culture ouvrière*, Paris, L'Harmattan, 1996.
- VESCHAMBRE V., « Penser l'espace comme dimension de la société. Pour une géographie sociale de plain-pied avec les sciences sociales », in Séchet R., Veschambre V., (dir.), *Penser et faire la géographie sociale : Contributions à une épistémologie de la géographie sociale*, Rennes, PUR, p. 221-227, 2006.
- VIARD J., *La société d'archipel*, La Tour d'Aigues, Ed. de l'Aube, 1994.
- VIVANT E., « L'instrumentalisation de la culture dans les politiques urbaines : un modèle d'action transposable ? », *Espaces et Sociétés*, n°131, p. 49-66, 2007.
- VON THUNEN J-H., *Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landschaft und Nationalökonomie*. (English Translation : C.M. Wartenberg (1966) *Von Thünen's Isolated State*, Oxford, Pergamon Press), 1826.

- WACHTER S., « La décentralisation », in Némery J-C., Wachter S. (dir.), *Gouverner les territoires*, p. 49-59, 1994.
- WACQUANT L., «Relocating Gentrification : The Working Class, Science and the State in Recent Urban Research», *International Journal of Urban and Regional Research*, vol.32, n°1, p. 198-205, 2008.
- WEBER A., *Ueber den Standort der Industrien*, Tübingen, (English Translation : C.J Friedrich, 1929, Alfred Weber's Theory of the Location of Industries, University of Chicago Press, 256 pages), 1909.
- WEBER M., *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon, 1964.
- WEBER M., *La ville*, Paris, Aubier Montagne, 1992.
- WOLCH J., DEAR M., *The power of geography. How territory shapes social life*, Boston, Unwin Hyman, 1989.
- WOOD R., « The New Metropolis : Green Belts, Grass Roots, or Gargantua », *American Political Science Review*, n°52, p. 108-122, 1958.
- WORONOFF D., *Histoire de l'industrie en France du 16ème siècle à nos jours*, Paris, Ed. Du Seuil, 1998.
- YATES D., *The ungovernable city, : the politics of urban problems and policy making*, Cambridge, MIT Press, 1997.
- ZAHAVI G., « Negotiated loyalty : welfare capitalism and the shoeworkers of Endicott Johnson, 1920-1940 », *Journal of American History*, vol. 70, n°3, p. 602-62, 1983.
- ZALIO P-P., « D'impossibles notables. Les grandes familles de Marseille face à la politique (1860-1970) », *Politix*, n°65, p. 93-118, 2004a.
- ZALIO P-P., « Territoires et activités économiques, une approche par la sociologie des entrepreneurs », *Genèses*, n°56, p. 4-27, 2004b.
- ZANETTI T., « La gouvernance patrimoniale stéphanoise : le consensus au prix du conflit ? », *Culture and local governance*, vol.1, No.2, p. 139-151, 2008.
- ZANETTI T., « La Manufacture d'Armes de Saint-Etienne : un conflit mémoriel », *Norois. Environnement, Aménagement, Société*, N°217, vol. 4, p. 41-55, 2010b.
- ZIMMERMANN J-B., « Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoire », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, p. 211-230, 1998a.
- ZIMMERMANN J-B., « Nomadisme et ancrage territorial des activités industrielles et technologiques », in Loinger G., Némery J-C. (dir.), *Recomposition et développement des territoires. Enjeux économiques, processus, acteurs*, p. 85-90, 1998b.

ZIMMERMANN J-B., « La pluridisciplinarité contre le postulat du modèle dominant », *Entreprises et histoire*, n°35, p. 14-15, 2004.

ZIMMERMANN J-B., « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue française de gestion*, vol.4, n°184, p. 105-118, 2008.

## Bibliographie sur Clermont-Ferrand et Michelin.

- ADENOT D., *Penser et faire l'urbanisme de Clermont-Ferrand 1998/2008*, Clermont-Ferrand, Ed. Revoir, 2009.
- ANTONIO M., *Urbanisme et société à Clermont-Ferrand de 1918 à 1939*, Clermont-Ferrand, Ed. ADIC, 1984.
- ARBOS P., « Clermont-Ferrand. Les fonctions urbaines », *Revue de Géographie Alpine*, n°15-3, p. 375-454, 1927.
- ARBOS P., « Clermont-Ferrand. L'organisme urbain », *Revue de géographie alpine*, n°17-2, p. 289-328, 1929.
- ARBOS P., *Clermont-Ferrand : étude de géographie urbaine*, Clermont-Ferrand, Ed. Delaunay, 1930.
- BALME P., *Clermont-Ferrand, capitale du Massif Central*, Aurillac, Ed. USHA, 1931.
- BARDOUX B., *Les œuvres sociales d'une industrie moderne : Michelin*, Ecole libre des sciences politiques, Mémoire, 1926.
- BERNARD M., « Polarisation et intégration nationale », in Martin D. (dir.) *L'identité de l'Auvergne. Mythe ou réalité historique. Essai sur une histoire de l'Auvergne des origines à nos jours*, Nonette, Ed. Créer, p. 329-378, 2002.
- BERT L., « L'industrie du caoutchouc à Clermont-Ferrand, son passé, son présent, son avenir », *La région du Centre*, n°17, p. 5-10, 1923.
- BONNET O., GAZAGNES P., *Sur les traces de Michelin : ...à Clermont-Ferrand*, Clermont-Ferrand, Ed. du Miroir, 2002.
- CHANET A-M., « Clermont à l'époque de la Révolution et de l'Empire », *Revue d'Auvergne*, n°84, vol. 2, p. 81-144, 1970.
- CHIGNIER-RIBOULON F., RIEUTORT L., « Vers un renouveau culturel », in Chignier-Riboulon F. (dir.), *Clermont-Ferrand, ville paradoxale*, Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal, p. 135-138, 2009.
- CHIROUX R., « La vie politique dans le Puy-de-Dôme sous la V<sup>ème</sup> République », *Revue d'Auvergne*, 1978.
- CONORD F., « Une agglomération d'une grande stabilité politique », in Chignier-Riboulon F. (dir.), *Clermont-Ferrand, ville paradoxale*, Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal, p. 145-148, 2009.

COUDERC P., *Montferrand (étude de géographie urbaine et rurale)*, Mémoire de maîtrise en géographie, Université Clermont II, 1955.

COULAUDON A., *Clermont au temps du Second Empire*, Clermont-Ferrand, De Bussac, 1963.

COURET LE GUEDARD M., *Le développement urbain de Clermont de 1900 à 1925*, Mémoire de maîtrise en géographie, Université Clermont II, 1972.

DECLERCQ G., « Quand Bibendum domine l'Auvergne », *CFDT Aujourd'hui*, n°30, 32 pages, 1978.

DELAVEAU J-M., *Etude sur les rapports entre un espace urbain et son réseau hydrographique, cas de Clermont-Ferrand*, Thèse de doctorat en géographie, Université Clermont II, 1998.

DIETRICH A., *Trois lieux géographiques de l'appropriation des habitants. Le cas des « cités Michelin »*, Mémoire de maîtrise en géographie, Université Clermont II, 2002.

DONNET P-A., *La saga Michelin*, Paris, Seuil, 2008.

DUFOURT M., *Le vrai scandale Michelin*, Villeurbanne, Ed. Golias, 2000.

DUJARDIN D., LORGEUX F., *Voyage au centre de Clermont-Ferrand*, Clermont-Ferrand, Ed. De Bussac, 1977.

DUMOND L., *Etude d'une main-d'œuvre : les ouvriers Michelin à Clermont-Ferrand (1889-1916)*, Mémoire de maîtrise en histoire, Université Clermont II, 1989.

DUMOND L., « L'arrière-plan technique et commercial », in Gueslin A. (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1889 à 1940*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 9-72, 1993.

DUMOND L. « Le défi technique », in Gueslin A. (dir.), *Les hommes du pneu : Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 17-91, 1999.

DUMOND L., « La création d'entreprises caoutchoutières à Clermont-Ferrand (1832-1920) », in Marseille J. (dir.), *Créateurs et créations d'entreprises de la Révolution industrielle à nos jours*, Paris, ADHE, p. 341-362, 2000.

DUMOND L., *L'épopée Bibendum, une entreprise à l'épreuve de l'histoire*, Toulouse, Ed. Privat, 2002.

EDOUARD J-C., MAINET H., « Les dynamiques démographiques : gradient centre-périphérie et contrastes socio-spatiaux », in Chignier-Riboulon F. (dir.), *Clermont-Ferrand, ville paradoxale*, Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal, p. 17-22, 2009.

- ESTIENNE P., « Structures de main-d'œuvre dans le département du Puy-de-Dôme », *Revue d'Auvergne*, n°78, p. 1-19, 1964.
- ESTIENNE P., « Les grandes villes françaises : Clermont-Ferrand », *Notes et études documentaires*, n°3221, Paris, La Documentation Française, 1965.
- ESTIENNE P., « La banlieue de Clermont-Ferrand. Etude sur l'évolution de l'espace urbain », *Revue d'Auvergne*, n°442, p. 257-335, 1970.
- ESTORGUES D., *Le syndicalisme chez Michelin de 1930 à 1950*, Mémoire de maîtrise en histoire contemporaine, Université Clermont II, 1983.
- GAKOMO J-D., *La petite et moyenne industrie dans l'agglomération clermontoise*, Thèse de doctorat en géographie, Université Clermont II, 1999.
- GAUTREZ B., « Intervention sur la démographie et l'hygiène », in Association Française pour l'avancement des sciences, *Clermont-Ferrand et le Puy-de-Dôme*, Clermont-Ferrand, Mont-Louis, p. 743-784, 1908.
- GILLE B., « Etudes sur Clermont à l'époque classique », *Revue d'Auvergne*, n°86, vol. 2, p. 85-143, 1972.
- GOUBERT C., *Le développement urbain de Clermont de 1870 à 1900*, Mémoire de maîtrise en géographie, Université Blaise Pascal, 1970.
- GUESLIN A., « Le système social Michelin », in Gueslin A. (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1889 à 1940*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 73-154, 1993.
- GUESLIN A., « Introduction », in Gueslin A. (dir.), *Les hommes du pneu : Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 7-15, 1999.
- HARP S., *Michelin : publicité et identité culturelle dans la France du 20<sup>ème</sup> siècle*, Paris, Belin, 2008.
- JAMMES F., *La protestation ouvrière dans l'entre-deux guerres*, Mémoire de maîtrise en histoire, Université Clermont II, 1992.
- JAMOT C., « Quels enjeux pour Clermont-Ferrand ? », in Chignier-Riboulon F. (dir.), *Clermont-Ferrand, ville paradoxale*, Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal, p. 5-9, 2009.
- JEMAIN A., « Les stratégies de Michelin », *Entreprise*, n°941, p. 71-95, 1973.
- JEMAIN A., *Michelin : un siècle de secrets*, Paris, Calmann-Lévy, 1982.
- LAVAUD J., « Michelin ou la féodalité industrielle », *Europe*, n°111, Tome 27, p. 473-485, 1932.

LUNEAU J-F., « La cité La Plaine à Clermont-Ferrand », *Matière et figure*, Paris, La Documentation Française, p. 47-71, 1990.

LAMY C., FORNARO J-P., *Michelin-ville : le logement ouvrier de l'entreprise Michelin 1911-1987*, Nonette, Ed. Créer, 1990.

LAMY C., « Mémoires d'entreprise », in Gueslin A. (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1889 à 1940*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 227-249, 1993.

LAMY C., *Œuvres sociales et stratégies ouvrières. Inter-action des projets patronal et ouvrier à travers les œuvres sociales. L'exemple de l'entreprise Michelin*, Mémoire de DEA en histoire, Université Clermont II, 1994.

LAMY C., « Autour de Michelin : mémoires », in Gueslin A. (dir.), *Les hommes du pneu : Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 293-329, 1999.

LAUMIERE F., MAINET-VALLEIX H., « Les activités d'encadrement tertiaire à Clermont-Ferrand : un tissu encore incomplet », in Edouard J-C., Jamot C. (dir.), *L'Auvergne urbaine : mythes et réalités de la ville auvergnate*, Clermont-Ferrand, Presses universitaires de Blaise Pascal, p. 69-92, 2002.

LOTTMAN H., *Michelin : 100 ans d'aventures*, Paris, Ed. Flammarion, 1999.

LOUDYI S., « Le Scot, instrument de gouvernance territoriale ? La conduite locale de la concertation dans le Pays du Grand Clermont », *Norois*, n°209, vol.4, p. 37-56, 2008.

MANRY A-G., *Histoire de Clermont-Ferrand*, Clermont-Ferrand, Ed. Bouhdida, 1993.

MARTINET A., *Michelin : mythes et réalités*, Aubière, Ed. Drouin, 2004.

MAZATAUD P., « Bilan des décentralisations industrielles en Auvergne (1950-1980) », *Levant*, n°3, p. 17-25, 1981.

MAZATAUD P., « L'Auvergne », in Lacoste Y. (dir.), *Géopolitique des régions françaises. Tome III : La France du Sud-est*, Paris, Fayard, p. 463-629, 1986.

MAZATAUD P., « Force industrielle et tempérament familial », in Gueslin A. (dir.), *Michelin, les hommes du pneu. Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1889 à 1940*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 155-225, 1993.

MAZATAUD P., « Les salariés des usines Michelin en 1970 », in Gueslin A. (dir.), *Les hommes du pneu : Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 221-291, 1999.

MENEAU J., *Le scandale Michelin de 1999 : étude des enjeux géopolitiques et géoéconomiques*, Mémoire de DEA en Science Politique, Université Paris VIII, 2001.

- MICHELIN F., *Et pourquoi pas ?*, Paris, Grasset, 2002.
- MIQUEL R., *La dynastie Michelin*, Paris, Ed. La Table Ronde, 403 pages, 1962.
- MOKRYZCKI L., *L'habitat Michelin à Clermont-Ferrand*, Mémoire de maîtrise en géographie, Université Clermont II, 1985.
- MORIN C., PERRET A., RANOUX G., *Espace collectif et processus d'urbanisation*, ENSA Clermont-Ferrand, 1970.
- MOULIN-BOURRET A., *Guerre et industrie. Clermont-Ferrand 1912-1922 : la Victoire du pneu*, Clermont-Ferrand, Publications de l'Institut d'études du Massif Central, 2 tomes, 1997.
- NAUDEAU L., « Enquête sur la population de la France : le département du Puy-de-Dôme », *L'Illustration*, n°21, p. 295-298, 1930.
- PANTHOU E., *L'année 1936 dans le Puy-de-Dôme*, Paris, Cahiers du centre fédéral, 1995.
- PASCALLON P., *Michelin et le développement industriel auvergnat*, Clermont-Ferrand, Ed. Clermont Reproduction, 1977.
- QUILLIOT R., *Misères et grandeur des maires de France*, Paris, Albin Michel, 1997.
- QUINCY-LEFEBVRE P., « Le système social Michelin de 1945 à 1973 ou l'épuisement d'un modèle », in Gueslin A. (dir.), *Les hommes du pneu : Les ouvriers Michelin de Clermont-Ferrand de 1940 à 1980*, Ivry-sur-Seine, Ed. De l'Atelier, p. 93-219, 1999.
- QUINCY-LEFEBVRE P., « Michelin sur la ville. Politiques municipales et paternalisme d'entreprise à Clermont-Ferrand », in Marec Y. (dir.), *Villes en crise ? Les politiques municipales face aux pathologies urbaines de 1789 à l'an 2000*, Paris, Créaphis, p. 513-527, 2005.
- RIEUTORT L., « Un pas vers l'excellence économique », in Chignier-Riboulon F. (dir.), *Clermont-Ferrand, ville paradoxale*, Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal, p. 35-38, 2009.
- RIBEILL G., *Le système social Michelin : un essai de dissection*, texte provisoire, 13 p. dactylographiées, 1989a.
- RIBEILL G., « Du pneumatique à la logistique routière, André Michelin promoteur de la révolution automobile », *Culture technique*, n°19, p. 18-25, 1989b.
- SEMMOUD N., « Stratégies urbaines », in Edouard J-C., Jamot C. (dir.), *L'Auvergne urbaine : mythes et réalités de la ville auvergnate*, Clermont-Ferrand, Presses universitaires de Blaise Pascal, p. 201-203, 2002.
- SEMMOUD N., « Les mutations socio-spatiales d'une ancienne cité ouvrière Michelin (La Plaine à Clermont-Ferrand) », *Cahiers de géographie du Québec*, vol.52, n°146, p. 139-152, 2008.

SEMMOUD N., « Les mutations des structures urbaines de l'agglomération clermontoise », in Chignier-Riboulon F. (dir.), *Clermont-Ferrand, ville paradoxale*, Clermont-Ferrand, Presses Universitaires Blaise Pascal, p. 75-80, 2009.

SPINAZZE C., *Ecole et entreprise : les écoles primaires Michelin à Clermont-Ferrand de 1940 à 1967*, Université Toulouse II, Thèse de doctorat en sociologie, 1994.

TESI F., *The Michelin Tire Company : the American adventure (1907-1931)*, Communication au colloque EBHA, 28 pages, 2007.

TESI F., *The Michelin Tire Corporation : birth and development of a modern multinational*, Communication au colloque EBHA, 27 pages, 2008.

THIERRY D., *La présence de l'entreprise Michelin à Clermont-Ferrand constitue-t-elle encore un atout majeur de mise en valeur de l'espace local*, Mémoire d'institut d'études politiques, IEP Grenoble, 1999.

VEDRINE C., *Les bibs et l'esprit Michelin. Ethnographie d'un mythe industriel*, Thèse de doctorat en ethnologie, Université Lille I, 2006.

VEDRINE C., « La manipulation du patrimoine pour la réévaluation d'un mythe industriel local aux échelles nationale et mondiale », in Némery J-C., Rautenberg F., Thuriot F., *Stratégies identitaires de conservation et de valorisation du patrimoine*, Paris, L'Harmattan, p. 89-97, 2008.

VICARD F., *Positionnement économique et territorial de la métropole clermontoise*, Mémoire de master 2 en sciences-économiques, Université Clermont I, 2006.

VIRILIO P., « Fin de l'histoire, ou Fin de la Géographie ? Un monde surexposé », *Le Monde Diplomatique*, août 1997.

WARNANT C., *La naissance de l'habitat social à Clermont-Ferrand et sa banlieue sous la III<sup>ème</sup> République*, Mémoire de maîtrise en histoire, Université Clermont II, 1990.

ZANETTI T., « Bibendum à Clermont-Ferrand : un siècle de perception par les collectivités locales du risque généré par Michelin », actes du colloque international *Le risque industriel, une question de sciences humaines et sociales*, UMR 5600, ENTPE, ENS Lyon, 24-25 Mars 2010a.

ZANETTI T., « Michelin dans la Guerre : brevet d'entreprise résistante et innovation technologique majeure », in Dard O., Joly H., Verheyde P. (dir.), *Les entreprises françaises, l'Occupation et le second XXe siècle*, Metz, Centre régional universitaire lorrain d'histoire, p. 75-88, 2011.

## Table des figures.

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

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

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

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

Fig. 5 : L'usine d'Estaing au début du XX<sup>ème</sup> siècle (Source : archives Michelin).

Fig. 6 : L'usine de Cataroux dans les années 1920 (Source : archives Michelin).

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

Fig. 8 : Les sites industriels de Michelin à Clermont-Ferrand en 1940 (Source : Zanetti, 2012).

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

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

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

Fig. 12 : Les installations sportives de l'ASM en 1920 (Source : Bonnet, Gazagnes, 2002).

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

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

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

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

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

Fig. 18 : L'école d'apprentissage « La Mission » (Source : archives Michelin).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Fig. 34 : Les sites productifs et les plantations d'hévéas de Michelin dans le monde en 1940 (Source : Zanetti, 2012).

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

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

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

Fig. 38 : Le conflit de Bien-Assis (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 39 : L'évolution démographique des 21 communes de l'agglomération clermontoise entre 1936 et 1946 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 40 : L'évolution démographique des 21 communes de l'agglomération clermontoise entre 1954 et 1962 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 41 : L'évolution démographique des 21 communes de l'agglomération clermontoise entre 1975 et 1982 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 42 : L'espace industriel de Michelin à Clermont-Ferrand en 1990 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 43 : Les cités Michelin construites après 1940 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 44 : La localisation des logements construits par Michelin entre 1950 et 1980 (Source : Mokrzycki, 1985, Lamy, Fornaro, 1990).

Fig. 45 : La dimension résidentielle du « monde Michelin » à Clermont-Ferrand en 1990 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 46 : Les grandes opérations de logement à Clermont-Ferrand pendant les Trente Glorieuses (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 47 : Distribution spatiale des logements de l'agglomération clermontoise (Source : *Etude du marché du logement dans l'agglomération de Clermont-Ferrand*, BETURE, 1975).

Fig. 48 : La piscine Michelin au début des années 1950 (Source : archives Michelin).

Fig. 49 : Un nouveau type de logements Michelin : Bezance à Romagnat (Source : archives départementales du Puy-de-Dôme).

Fig. 50 : Les structures socio-professionnelles de Clermont-Ferrand en 1954. (Source : AMCF, F36 (2) : Recensement 1954).

Fig. 51 : Les structures socio-professionnelles de Clermont-Ferrand en 1968 (Source : AMCF, F36 (4) : Recensement 1968).

Fig. 52 : Les structures socio-professionnelles de Clermont-Ferrand en 1975. Source : AMCF, F36 (5) : Recensement 1975.

Fig. 53 : Les structures socio-professionnelles de la zone d'emploi de Clermont-Ferrand en 1982. Source : Gakomo (1999).

Fig. 54 : Les structures socio-professionnelles de la zone d'emploi de Clermont-Ferrand en 1990. Source : Gakomo (1999).

Fig. 55 : L'espace productif français de Michelin en 1977 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 56 : L'usine de Tours à la fin des années 1970 (Source : archives Michelin).

Fig. 57 : Les sites productifs de Michelin en Europe à la fin des Trente Glorieuses (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 58 : La construction de l'usine de Greenville, en 1975 (Source : archives Michelin).

Fig. 59 : Les sites productifs et les plantations d'hévéas de Michelin dans le monde à la fin des Trente Glorieuses (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 60 : Le centre de recherche et d'essais de Ladoux (Source : archives Michelin).

Fig. 61 : La répartition des qualifications de l'effectif Michelin à Clermont-Ferrand en 1982 (Source : *Etude économique réalisée à la demande du CE Michelin*, ADEC, 1984).

Fig. 62 : Les plans sociaux de l'entreprise Michelin entre 1982 et 1994 (Source : ADEC, *Michelin et Clermont-Ferrand entre 1980 et 1994*, 64 pages, 1995).

Fig. 63 : La composition socio-professionnelle du conseil municipal de Clermont-Ferrand entre 1959 et 1965 (source : AMCF, Série 814 W 1-8 « Elections municipales »).

Fig. 64 : Les contrastes politiques clermontois à travers les résultats des cantonales de 1982 et 1994 (Source : Conord, 2009).

Fig. 65 : La composition socio-professionnelle du conseil municipal de Clermont-Ferrand en 1983 (source : AMCF, Série 814 W 1-8 « Elections municipales »).

Fig. 66 : Planification et modernisation urbaine à Clermont à l'initiative de l'Etat (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 67 : Les organismes intervenant dans le développement économique local au début des années 1990 (Source : Beslay, Grossetti, Salles, 1998).

Fig. 68 : Le conflit Barbier-Daubrée entre la municipalité et Michelin (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 69 : Les différents périmètres de gestion de l'espace urbain clermontois (Source : CERAMAC, 2009).

Fig. 70 : Etalement urbain et croissance démographique de l'agglomération clermontoise entre 1982 et 1990 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 71: L'axe des zones d'activités (source : Clermont Communauté, 2005).

Fig. 72 : Etalement urbain et croissance démographique de l'agglomération clermontoise entre 1990 et 1999 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 73 : Evolution de la répartition spatiale de la population clermontoise par cantons entre 1990 et 1999 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 74 : Evolution démographique de l'agglomération clermontoise entre 1999 et 2006 (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 75 : Le site des Pistes, à l'extrémité de Cataroux (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 76 : La destruction du « Hilton » (Source : *La Montagne*, 02/08/2011).

Fig. 77 : Le siège social de Michelin sur le site des Carmes après sa rénovation (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 78 : Les anciennes cheminées des Carmes, détruites en 2011 (Source : *La Montagne*, 25/01/2011).

Fig. 79 : Le projet « Urbalad » sur le site Michelin de Ladoux, à proximité de Clermont-Ferrand (Source : *Info Magazine*, 07/02/2011).

Fig. 80 : La composante industrielle de l'« espace Michelin » aujourd'hui (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 81 : Les maisons du quartier de La Plaine aujourd'hui (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 82 : Le sanatorium de Chanat après sa rénovation (Source : AGESSEM, 2012).

Fig. 83 : L'« Aventure Michelin » sur le site de Cataroux (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 84 : Le Polydôme, installé dans le bâtiment d'une ancienne SOCAP Michelin (source : Zanetti, 2012).

Fig. 85 : Le Zénith d'Auvergne, et la grande halle d'Auvergne (Source : Clermont Communauté, 2011).

Fig. 86 : Le tramway de Clermont-Ferrand (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 87 : La place de Jaude rénovée et rendue aux piétons (Source : Zanetti, 2012)

Fig. 88 : Le Nouvel Hôpital Estaing (Source : Clermont Communauté, 2012).

Fig. 89 : Les nouveaux équipements métropolitains de Clermont-Ferrand (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 90 : La répartition de la population active en Auvergne en 1999 (Source : INSEE).

Fig. 91 : La répartition de la population active à Clermont-Ferrand en 1999 (Source : INSEE).

Fig. 92 : La répartition de la population active à Clermont-Ferrand en 2008 (Source : INSEE).

Fig. 93 : Les contrastes socio-professionnels dans la commune de Clermont-Ferrand (Source, CERAMAC, 2009, d'après INSEE RGP 1999)

Fig. 94 : Evolution des emplois auvergnats par secteur entre 1989 et 2002 (Source : INSEE, « L'Auvergne, un diagnostic pour préparer l'avenir », Juin 2005).

Fig. 95 : Les sites productifs de Michelin en Europe aujourd'hui (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 96 : Répartition des salariés de la Manufacture Française des Pneumatiques Michelin par classes d'âge en 2008 (Source : Compte-rendu réunion CE Michelin 30/01/2009).

Fig. 97 : Le siège américain de Michelin en Caroline du Sud (Source : archives Michelin).

Fig. 98 : L'usine de Michelin à Shengyang (Source : archives Michelin).

Fig. 99 : Une plantation d'hévéas à Bahia, au Brésil (Source : archives Michelin).

Fig. 100 : Les sites productifs et les plantations d'hévéas de Michelin dans le monde aujourd'hui (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 101 : L'IFMA, sur le campus des Cézeaux (Source : IFMA, 2012).

Fig. 102 : L'ancrage territorial de Michelin au service de l'innovation (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 103 : La composition socio-professionnelle du conseil municipal de Clermont-Ferrand en 1995 (source : AMCF, série 1290 W1, « Elections municipales »).

Fig. 104 : La composition socio-professionnelle du conseil municipal de Clermont-Ferrand en 2008 (source : *La Montagne*, 22/03/2008).

Fig. 105 : Les quinze aires métropolitaines françaises (DATAR, 2005).

Fig. 106 : Le périmètre du projet du Grand Clermont (Source : agence d'urbanisme Clermont Métropole, 2004).

Fig. 107 : Les opérations d'habitat à Clermont-Ferrand (Source : Semmoud, 2008).

Fig. 108 : Des cités Michelin intégrées au parc locatif social clermontois (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 109 : L'avenue de la République, après sa restructuration (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 110 : Le stade Marcel Michelin après sa rénovation (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 111 : L'avenue de la République, avec au premier plan Montferrand (Source : Agence d'urbanisme Clermont Métropole, 1999).

Fig. 112 : Le Nouvel Hôpital Estaing en construction (Source : *La Montagne*, 16/06/2009).

Fig. 113 : Le site « des pistes », au Nord de Cataroux (Source : archives Michelin).

Fig. 114 : Une des pistes d'essais du site de Cataroux (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 115 : Les projets urbains menés dans le cadre d'un partenariat public-privé (Source : Zanetti, 2012).

Fig. 116 : Le tracé du tramway de Clermont-Ferrand (Source : Zanetti, 2012).

## Sources.

Les sources sont regroupées par catégories et classées selon l'ordre d'apparition dans le texte.

### *Délibérations du conseil municipal de Clermont-Ferrand (DCM).*

DCM du 21 Mai 1896  
DCM du 21 Juin 1919  
DCM du 24 Juin 1910  
DCM du 07 Février 1930.  
DCM du 11 Mai 1926.  
DCM du 01 Août 1919.  
DCM du 13 Novembre 1907.  
DCM du 16 Avril 1920.  
DCM du 11 Janvier 1935.  
DCM du 21 Octobre 1904.  
DCM du 31 Mars 1922.  
DCM du 16 Février 1924.  
DCM du 21 Novembre 1930.  
DCM du 9 Octobre 1931.  
DCM du 15 Juillet 1925.  
DCM du 27 Août 1924.  
DCM du 23 Avril 1915.  
DCM du 31 Mars 1922.  
DCM du 18 Mai 1926.  
DCM du 28 Février 1919.  
DCM du 7 Février 1930.  
DCM du 29 Avril 1927.  
DCM du 13 Octobre 1922.  
DCM du 1<sup>er</sup> Août 1919.  
DCM du 12 Mars 1920.  
DCM du 23 Juillet 1920.  
DCM du 14 Février 1975.

DCM du 21 Avril 1951.  
DCM du 11 Janvier 1978.  
DCM du 12 Juillet 1967.  
DCM du 25 Octobre 1968.  
DCM du 30 Décembre 1968.  
DCM du 13 Mai 1977.  
DCM du 21 Avril 1951.  
DCM du 14 Septembre 1965.  
DCM du 13 Mai 1977.  
DCM du 09 Juillet 1978.  
DCM du 11 Janvier 1978.  
DCM du 07 Septembre 1986.  
DCM du 06 Mai 1955.  
DCM du 22 Mai 1955.  
DCM du 16 Février 1995.  
DCM du 06 Octobre 1978.  
DCM du 11 Janvier 1978.  
DCM du, 11 Juillet 1980.  
DCM du 24 Juin 1994.  
DCM du 31 Mars 1995.  
DCM du 11 Février 1997.  
DCM du 26 Février 1999.  
DCM du 15 Septembre 1999.  
DCM du 22 Juin 2007.  
DCM du 24 Septembre 1999.  
DCM du 03 Novembre 2006.  
DCM du 14 Décembre 2006.  
DCM du 07 Novembre 2008.  
DCM du 24 Septembre 1999.  
DCM du 14 Décembre 2006.  
DCM du 18 Décembre 2008.  
DCM du 03 Novembre 2006.  
DCM du 23 Septembre 2005.  
DCM du 07 Novembre 1996.

DCM du 03 Novembre 2006.

Réunions de coordination « Ville/Michelin ».

Compte-rendu de la réunion de coordination du 27 Mars 1997.

Compte-rendu de la réunion de coordination du 16 Avril 2002.

Compte-rendu de la réunion de coordination du 6 Février 2003.

Compte-rendu de la réunion de coordination du 24 Janvier 2007.

Compte-rendu de la réunion de coordination du 19 Septembre 2009.

Compte-rendu de la réunion de coordination du 13 Avril 2005.

Presse nationale.

*Auto-Vélo*, 18/09/1911.

*Témoignage Chrétien*, 12/10/1972.

*L'Expansion*, Septembre 1979.

Journal de la CGT « L'Action », n°95, Janvier 1969.

*L'Usine Nouvelle*, 15/05/2003.

*Les Echos*, 14/09/2004.

*L'Expansion*, 30/08/2001.

*Le Monde*, 03/02/2000.

*L'Express*, 11/01/2001.

*Le Monde*, 10/03/2001.

*Le Figaro*, 09/01/2001

*Le Monde*, 05/06/2003.

*Le Figaro*, 09/01/2001.

*Le Monde*, 01/03/2001.

*Le Monde*, 20/11/2007.

*Investir*, 13/11/2000.

*La Tribune*, 24/02/2000.

*Les Echos*, 15/03/2000.

*La Tribune*, 24/02/2000.

*Le Figaro*, 30/09/2004.

*L'Expansion*, n°613, 20/01/2000.

*Le Monde*, 13/05/2003.  
*La Tribune*, 12/06/2003.  
*La Tribune*, 17/05/2004.  
*Le Figaro*, 30/01/2002.  
*La Tribune*, 17/05/2004.  
*Le Figaro*, 31/05/2006.  
*Libération*, 09/02/2007.  
*L'Usine Nouvelle*, 12/07/2007.  
*Challenges*, 01/06/2006.  
*La Tribune*, 29/05/2006.  
*Les Echos*, 05/02/2007.  
*Challenges*, n°74, 05/04/2007.  
*L'Humanité*, 29/05/2006.  
*Le Monde*, 12/02/2012.  
*L'Humanité*, 28/09/2006  
*Les Echos*, 09/04/2002.  
*Le Monde*, 15/05/2002.  
*L'Humanité*, 17/11/2001.  
*Le Monde*, 10/04/2002.  
*Libération*, 01/06/2006.  
*Les Echos*, 09/02/2001.  
*L'Express*, 11/01/2001.  
*Le Monde*, 03/02/2002.  
*Libération*, 09/02/2006.  
*Libération*, 01/03/2002.  
*L'Humanité*, 18/09/2006.  
*L'Express*, n°2801, 07/03/2005.  
*Le Nouvel Observateur*, n° 2063, 20/05/2004  
*Les Echos*, 25/03/2002.  
*Le Point*, n°1762, 22/06/2006.  
*La Tribune*, 17/09/1999.  
*L'Humanité*, 06/05/2006.  
*Le Figaro*, 09/01/2001.  
*Libération*, 09/02/2007.

*Le Pneumatique*, n°54, Novembre-Décembre 1999.

*Les Echos*, 17/12/2001.

*Presse locale.*

*La Montagne*, 01/12/1930.

*La Montagne*, 19/05/2002.

*La Montagne*, 12/09/1989.

*La Montagne*, 25/11/1947.

*La Montagne*, 02/08/2011.

*La Montagne*, 25/01/2011.

*La Montagne*, 23/01/2003.

*Info Magazine*, 07/02/2011.

*La Montagne*, 31/03/2003.

*Info Magazine*, 10/09/2001.

*La Montagne*, 14/05/2003.

*La Montagne*, 18/03/2004.

*La Montagne*, 19/03/2003.

*La Montagne*, 24/01/2012.

*La Montagne*, 31/03/2005.

*La Montagne*, 21/12/2004.

*La Montagne*, 17/02/2004.

*La Montagne*, 03/04/2001.

*La Montagne*, 01/04/2000.

*La Montagne*, 16/05/2002.

*La Montagne*, 09/07/2000.

*Modergnat*, hors-série n°3, 2004.

*La Montagne*, 02/04/2009.

*La Montagne*, 05/02/2004.

*La Montagne*, 02/10/2001.

*La Montagne*, 12/06/1999.

*La Montagne*, 06/03/2001.

*Info Magazine*, 17/07/2000.

*La Montagne*, 31/05/2006.

*La Montagne*, 28/01/2000.  
*La Montagne*, 16/11/2000.  
*La Montagne*, 19/05/2001.  
*La Montagne*, 23/05/2001.  
*La Montagne*, 09/01/2003.  
*La Montagne*, 30/05/2006.  
*La Montagne*, 22/03/2008  
*Info Magazine*, n°852, 2001.  
*La Montagne*, 08/03/2001.  
*La Montagne*, 02/04/2009.  
*La Montagne*, 25/09/1999.  
*La Montagne*, 05/10/2004.  
*La Montagne*, 15/06/2000.  
*La Montagne*, 06/05/2004.  
*La Montagne*, 15/02/2003.  
*La Montagne*, 09/07/2000.  
*La Montagne*, 25/06/2001.  
*La Montagne*, 29/02/2008.  
*La Montagne*, 12/12/2000.  
*La Montagne*, 05/02/2005.  
*La Montagne*, 22/12/2003.  
*La Montagne*, 17/01/2001.  
*La Montagne*, 02/12/2003.  
*La Montagne*, 20/12/2003.  
*La Montagne*, 05/02/2005.  
*La Montagne*, 30/03/2005.  
*La Montagne*, 06/10/2007.  
*La Montagne*, 28/09/2006.  
*La Montagne*, 05/02/2005.

*Documents d'entreprise.*

Article premier du règlement de participation du 13 Février 1898.

Préambule du livret de participation, Juin 1898.

Affiche de recrutement de 1912.

Article 3 du règlement de participation du 13 Février 1898.

*La construction des maisons ouvrières en série chez Michelin*, Michelin et Cie, 1925.

Brochure « Œuvres sociales de Michelin et Cie », Michelin et Cie, 1927.

« Une dépense qui paie : un service médical », Michelin et Cie, *Prospérité*, n°3, Octobre-Novembre-Décembre 1928.

*Michelin pendant la guerre 1914-1917*, Michelin et Cie, 1917.

*Allocations et rentes pour familles nombreuses : indemnités de chômage aux femmes en couches, primes de naissance, primes d'allaitement*, Michelin et Cie, 1923.

« Une expérience de natalité », Michelin et Cie, *Prospérité*, n°4, Janvier-Février-Mars 1929.

« Une expérience d'éducation physique », *Prospérité*, Michelin et Cie, n° 12, Avril-Mai-Juin 1932.

« Discipline et bonne volonté », note d'Edouard Michelin n°3, 18 Septembre 1925.

« La jambe de Ben Kacem ou comment nous appliquons la loi sur les accidents du travail », *Prospérité*, Michelin et Cie, supplément au n° 5, pMai 1929.

« Statuts de la SCA Michelin et Cie de Clermont-Ferrand du 30 Mars 1906 », Michelin et Cie, 1910.

*Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien*, Michelin et Cie, 1928.

« Taylorisme », note d'Edouard Michelin n°8 , 16 Octobre 1926.

*Prospérité*, Michelin et Cie, n° 9, Avril-Mai-Juin 1931.

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

« Sur le tas ou comment débiter dans la méthode Taylor », Michelin et Cie, *Prospérité*, supplément au n°7, Décembre 1929.

« Discipline et bonne volonté », note d'Edouard Michelin n°13, 18 Septembre 1925.

« Sa majesté le client », Michelin et Cie, *Prospérité*, supplément au n°4, Mars 1929.

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

« Sam et François », Michelin et Cie, *Prospérité*, supplément au n°5, Avril-Mai-Juin 1929.

« Conférence de Monsieur Edouard Michelin », Michelin et Cie, 02 Juillet 1929.

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

« Du commandement », note d'Edouard Michelin, 6 Avril 1928.

« Les avantages dont vous pourrez profiter chez Michelin », Michelin et Cie, 1948.

« Michelin vous accueille », Michelin et Cie, 1961.

« Les suggestions chez Michelin », Michelin et Cie, 1959.

Bulletin Intérieur Michelin n°129, 28/12/1951.

Bulletin Intérieur Michelin, n°165, 17/07/1953

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 27/04/1949.

Société des Habitations à Bon Marché Michelin, rapport du conseil d'administration, 16/12/1963.

Société des Habitations à Bon Marché Michelin, rapport du conseil d'administration, 31/01/1973.

Société des Habitations à Bon Marché Michelin, rapport du conseil d'administration, 20/10/1957.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 17/07/1945.

Bib-Revue, n°564, Février-Mars-Avril 1986.

Michelin Magazine, n°575, Janvier-Février 1988.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 31/07/1946.

Michelin Magazine, n°609, Janvier 1994.

Bib-Revue, n°564, Février-Mars-Avril 1986.

Michelin Magazine, n°609, Janvier 1994.

Michelin Magazine, n°599, Décembre 1991-Janvier 1992.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 27/11/1946.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 05/09/1945.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 27/12/1945.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 29/01/1947.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 21/04/1947.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 30/12/1947.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 02/04/1948.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 02/04/1948.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 06/06/1951.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 14/06/1957.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 29/02/1952.

Réunion de la commission logement du Comité d'Entreprise, 30/10/1987.

Michelin Magazine, n°617, Octobre 1995.

Michelin Magazine, n°575, Janvier-Février 1988.

Michelin Magazine, n°590, Août-Septembre 1990.

« Télé par câble. Clermont se branche », Michelin Magazine n°591, Août-Septembre 1990.

« Aulnat : l'envol », Michelin Magazine n°588, Février-Mars 1990.

« Le journal des anciens », supplément à *Bib-revue*, n°3, Janvier 1995.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 28/10/1949

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 12/12/1949.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 21/09/1950.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 14/01/1949.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 30/07/1947.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 12/12/1949.

*Etude économique réalisée à la demande du CE Michelin*, ADEC, 1984.

*Michelin et Clermont-Ferrand entre 1980 et 1994*, ADEC, 1995.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 24/01/1951.

*Bib-Revue*, n°569, Janvier-Février 1987.

*Michelin Magazine*, n°575, Janvier 1988.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 21/09/1950.

*Michelin Magazine* n°581, Décembre 1988-Janvier 1989,

*Michelin Magazine*, Novembre 1976

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 26/02/2007.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 30/01/2007.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 18/12/2008.

*Michelin Magazine*, « Le Journal des Anciens », 03/01/1995.

*Bib Magazine*, n°644, Juillet 2002.

*Michelin Magazine*, n°603, Octobre-Novembre 1996.

*Michelin Magazine*, n°619, Avril 1996.

Michelin, Rapport annuel 1995.

*Bibendum Magazine*, n°659, Janvier 2005.

Michelin, rapport annuel de l'exercice 1994.

*Michelin Magazine*, n°625, Janvier 1998.

*Bibendum Magazine*, n°653, Janvier 2004.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 22/03/2007.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 30/01/2009.

*Michelin Magazine*, n°593, Décembre 1990 - Janvier 1991.

*Bibendum Magazine*, n°653, Janvier 2004.

*Michelin Magazine*, n°619, Avril 1996.

Michelin, Rapport annuel de l'exercice 1996.

*Michelin Magazine* n°636, Décembre 2000.

*Bibendum Magazine*, n°659, Janvier 2005.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 30/01/2009.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand 18/12/2008.

Délibération du CE Michelin Clermont-Ferrand, 21/06/2007.

*Michelin Magazine*, n° 619, Avril 1996.

*Archives départementales (fond « Christian Lamy »).*

Série 109 J 3 : « Rapports annuels Michelin 1990-1996 ».

Série 109 J 4-6 : « Bib Revue, Bulletin Michelin, 1988-1997 ».

Série 109 J 2 : « Divers CE Michelin ».

Série 109 J 14-53 : « Notes Edouard Michelin ».

Série 109 J 18-24 : « Divers ».

Série 109 J 25 : « La Montagne ».

Série 109 J 26 : « Comptes-rendus CE 1945-1951 ».

Série 109 J 27 : « Comptes-rendus CE 1948-1949 ».

Série 109 J 28 : « Journal syndical L'Action ».

Série 109 J 32-50 : « Divers cités Michelin ».

Série 109 J 51 : « Association Castors Montferrandais ».

*Archives municipales.*

AMCF, série 1827 W1 « TCSP-Historique ».

AMCF, série 1F (2) 72 « Recensement 1891-1921 ».

AMCF, série 1K (19-21) « Elections municipales ».

AMCF, série K 1 K 2-3 « Maires, adjoints, conseillers ».

AMCF, série 1L (2) 17 « Budget 1901 ».

AMCF, série 1L (2) 23 « Budgets 1912, 1914 ».

AMCF, série 1R (20) 2 « Université, institut de chimie ».

AMCF, série 1L (2) 26 « Budget 1920 ».

AMCF, série 1K 19-21 : « Elections municipales ».

AMCF, série 1K (4) « Attributions maires et adjoints ».

AMCF, série 1K (5) « Commissions municipales ».

AMCF, série 1L (2) 31 « Budget 1925 ».

AMCF, série 1L (2) 43 « Budget 1937 ».

AMCF, série L 186 « Budgets 1939-1966 ».

AMCF, séries 1L (2) 17-26 : « Budgets 1901-1920 ».

AMCF, série 5L (2) 7-11 « Journaux des mandats 1918-1938 ».

AMCF, série F 36-1 « Recensement 1946 ».

AMCF, série F 36-2 « Recensement 1954 ».

AMCF, série 889 W2 « Programme d'équipement et de modernisation, SDAU, plans et études diverses ».

AMCF, série 882 W1-4 « V<sup>ème</sup> Plan ».

AMCF, série 900 W1-2 « Etudes démographiques ».

AMCF, série 900 W1-2 « Etude du marché du logement dans l'agglomération de Clermont-Ferrand (BETURE, 1975) ».

AMCF, série 882 W 1-4 « V<sup>ème</sup> Plan, Fiche technique du projet Fond de Jaude 1970 ».

AMCF, série 882 W 1-4 « V<sup>ème</sup> Plan, Fiche technique de la ZUP Croix-de-Neyrat ».

AMCF, série F 36-4 : « Recensement 1968 ».

AMCF, série F 36-5 : « Recensement 1975 ».

AMCF, série 814 W 1-8 « Elections municipales ».

AMCF, série F 36-5 « Recensement 1982 ».

AMCF, série 1230 W1-2 « Remise de terrain SEAU ZUP Flamina ».

AMCF, série 768 W1 « Ecoles Michelin ».

AMCF, série 863 W1 « Quartier Bergougnan ».

AMCF, série W975 W1 : « TCSP Etude ».

AMCF, série W 895 W1-3 : « POS ».

AMCF, série 887 W1-2 « Commission extra-municipales urbanisme, économie ».

AMCF, série O 1790 W 23-36 « Dossier Michelin ».

AMCF, série 1809 W8 « Recensement 1999 »

AMCF, série 1866 W6 « Centre d'expositions et de congrès ».

AMCF, série 1290 W1, « Elections municipales ».

AMCF, Série O 1791 W 1-20, « Michelin : demandes diverses ».

AMCF, série 478 W1-3 : « Budgets 1940-2003 ».

Documents institutionnels.

Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme, Agence d'urbanisme de Clermont-Ferrand.

Schéma Directeur de l'Agglomération Clermontoise, SIEPAC, 1995.

Grand Clermont : « Etats généraux du 06 Juillet 2002 », SEPAC.

Grand Clermont : « Diagnostic synthétique », SEPAC, Septembre 2007.

Association CCLV : « Synthèse du diagnostic santé partagé sur les cinq quartiers Nord de Clermont-Ferrand », Juin 2008.

DOCUP de l'Objectif 2, Novembre 1996.

Schéma de Cohérence Territoriale (SCOT) du Grand Clermont.

Charte d'objectifs de l'Agglomération Clermontoise, 19/02/1993.

ADIMAC : « La filière mécanique : atout industriel de l'Espace central », Mars 2006.

CCI de Clermont-Issoire : « ViaMéca, communiqué de presse », Juillet 2005.

Agence d'Urbanisme Clermont Métropole : « Appel à candidature métropolitaine », Mai 2005.

Clermont Communauté : « rapport d'activité 2006 ».

Clermont Communauté : « Projet de développement communautaire. Bilan 2004-2007 », 22/07/2008.

Grand Clermont : « Contrat de Pays », SEPAC, Décembre 2004,

Grand Clermont : « Offre Publique d'Orientation », Décembre 2002

Grand Clermont : « Projet d'Aménagement et de Développement Durable », SEPAC, Janvier 2008.

Grand Clermont : « Diagnostic », SEPAC, Septembre 2007.

Clermont Communauté : « Le projet de développement communautaire », Bilan 2004-2007

Grand Clermont : « La charte de Pays », Septembre 2004.

Clermont Communauté : « Eléments pour une prise en compte en matière de tourisme », Septembre 2005.

Agence d'urbanisme Clermont Métropole : « Quartier République », Mai 2001.

Groupement de commandes commune de Clermont-Ferrand/communauté d'agglomération Clermont Communauté : « CCTP site des pistes ».

### INSEE.

INSEE, « La Lettre », n°47, Décembre 2007.

INSEE, « L'Auvergne, un diagnostic pour préparer l'avenir », Juin 2005.

INSEE, « La Lettre », n°50, Janvier 2008.

INSEE, « Les Dossiers », n°17, Septembre 2006.

INSEE, « L'Auvergne, un diagnostic pour préparer l'avenir », Juin 2005.

INSEE, « Les tableaux économiques de l'Auvergne », 2007-2008.

### Entretiens.

Entretien avec Paul Pénet, responsable Immobilier Clermont de Michelin, 23 Décembre 2009.

Entretien avec Rémy Jaeg, responsable Foncier France de Michelin, 30 Novembre 2009.

Entretien avec Patrick Beau, directeur de l'AGESSEM, 08 Octobre 2009.

Entretien avec Catherine Bonneval, responsable du service patrimoine de Logidôme, 17 Septembre 2010.

Entretien avec Gérard Duhesme, directeur des sites Michelin de Clermont-Ferrand, 03 Février 2010.

Entretien avec Stéphane Nicolas, responsable du service patrimoine de Michelin, 30 Septembre 2009.

Entretien avec Christine Chanussot, responsable de la communication des sites clermontois de Michelin, 04 Décembre 2009.

Entretien avec Odile Saugues, adjointe au maire de Clermont-Ferrand en charge de la politique de la ville, députée du Puy-de-Dôme, 05 Novembre 2009.

Entretien avec Daniel Chevalier, directeur de l'urbanisme aux services techniques de la municipalité de Clermont-Ferrand, 15 Septembre 2009.

Entretien avec Dominique Adenot, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme, 27 Novembre 2009.

Entretien avec Dominique Adenot, adjoint au maire de Clermont-Ferrand en charge de l'urbanisme, 19 Mars 2007.

Entretien avec André Malet, ancien directeur des sites Michelin de Clermont-Ferrand, directeur de la SIDE, directeur du pôle de compétitivité « Viameca », président de l'Adimac, 18 Janvier 2010.

Entretien avec Martine Nény-Slama, directrice du cabinet du maire de Clermont-Ferrand, 23 Mars 2007.

Entretien avec Alain Martinet, premier adjoint au maire de Clermont-Ferrand, 13 Mars 2007.

Entretien avec Alain Martinet, 30 Novembre 2009.

Entretien avec Jean-Pierre Fontaine, directeur de la SIDE Michelin, 22 Septembre 2009.

Entretien avec Brice Lelong, délégué de l'ADIMAC, 10 Février 2010.

Entretien avec Rachid Kander, directeur de l'agence d'urbanisme Clermont Métropole, 5 Mai 2009.

Entretien avec Nathalie Roux, directrice du Musée d'Art Roger Quilliot, 11 Septembre 2009.