

## Urbanités

Vu / Le Pays de Montbéliard et le site Peugeot Citroën de Sochaux : des destins liés.

Romain Cavallin et Juliette Gaillot



Usine PSA Sochaux – Stade Auguste Bonal. Le FC Sochaux-Montbéliard est l'un des premiers clubs de football professionnel de France. Le club a été racheté par Wing Sang Li en 2015. (Romain Cavallin, Décembre 2017)

« *Une photo est à la fois une pseudo-présence et une marque de l'absence. [...] [Les photographies] sont des tentatives pour entrer en contact avec une autre réalité et se prévaloir de droits sur elle* ».

Sontag S. « Dans la grotte de Platon ». In : *Sur la photographie*, 1993. p. 33.

Je suis né et j'ai grandi dans le Pays de Montbéliard, berceau historique des Automobiles Peugeot. Mes grands-pères, mon père et mes deux frères ont tous travaillé ou travaillent encore dans l'usine de production de Sochaux, qui fut longtemps le premier site industriel de France. Créé il y a plus d'un siècle, il s'est peu à peu étendu grâce à de lourds aménagements, allant de la déviation d'un affluent de la rivière du Doubs jusqu'à la privatisation d'un tronçon de route entre les villes de Sochaux et de

Montbéliard. Cette véritable ville dans la ville<sup>1</sup> de plus de 200 ha aura permis le développement des infrastructures de transport et de loisir ainsi que de nombreux logements ouvriers durant le XX<sup>e</sup> siècle. On y dénombra jusqu'à 39 000 salariés en 1979 contre moins de 9 000 aujourd'hui.

En raison des crises économiques et de l'intensification de la concurrence européenne, le Pays de Montbéliard se voit confronté aux difficiles conséquences de la désindustrialisation. La dépendance au cycle de production automobile fragilise l'avenir des habitants, le territoire n'est pas suffisamment attractifs pour retenir les travailleurs, les emplois se précarisent par le biais du travail intérimaire et les jeunes ne sont plus assez qualifiés pour intégrer facilement le secteur industriel, deuxième pourvoyeur d'emploi après celui des services. Les centre-villes paraissent désertés, les infrastructures se dégradent ou ne sont plus adaptées, les quartiers prioritaires sont délaissés et les zones d'activité commerciales offrent de tristes paysages à l'entrée des villes.

Ce travail sur l'agglomération du Pays de Montbéliard<sup>2</sup> s'articule autour d'un constat subjectif basé sur un triple ressenti : tout d'abord, l'idée que les débouchés existants soient faibles ou inadaptés aux désirs des moins de 25 ans, deuxièmement, le sentiment d'un manque de dynamisme culturel, social et écologique dans un espace à la population vieillissante<sup>3</sup>, et enfin, que ces deux premiers postulats résultent en partie des relations historiques entre l'agglomération et le groupe PSA Peugeot Citroën.

Il s'agit là d'un travail photographique agrémenté de quelques recherches socio-historiques qui tente de cerner le fondement des préjugés de deux jeunes issus du Pays de Montbéliard. Cette expérience conduite sur deux années a fait émerger des pistes de réponse, à savoir que le mythe de « La Peuge »<sup>4</sup> est encore présent dans les esprits et les discours des habitants du Pays de Montbéliard et qu'il participe en partie aux désillusions et préjugés entretenus à propos de cet espace industriel.

<sup>1</sup> Expression utilisée notamment par Marc Belpois. (« Peugeot, la lutte déclassée », 2017) dans un article décrivant le paysage industriel de Sochaux et les diverses structures et habitations visibles au-delà du site.

<sup>2</sup> Le Pays de Montbéliard Agglomération (PMA) est une communauté de communes qui réunit 72 communes du département du Doubs, dans le nord Franche-Comté, ce qui représente environ 141 000 habitants. La filière industrielle s'articule autour de 300 établissements qui offrent environ 35 % du total des emplois du PMA et parmi eux 75 % sont dans l'industrie automobile. Source : Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard. « Pays de Montbéliard Agglomération Portrait de Territoire », décembre 2016.

<sup>3</sup> Le Pays de Montbéliard représente un bassin d'emploi densément peuplé pour la région dont 29 % des habitants ont moins de 25 ans et 27 % ont plus de 60 ans. La part des plus de 60 ans augmente de manière constante depuis les années 2010 tandis que la population diminue en raison d'un solde migratoire négatif. Source : Pôle Emploi. « Statistiques et indicateurs : Regard sur ... Le bassin d'emploi de Montbéliard au 2ème trimestre 2018 », octobre 2018.

<sup>4</sup> Expression désignant l'usine de Peugeot-Citroën de Sochaux souvent utilisée par les ouvriers : « Je travaille à la Peuge ».

## Prologue. Grandir dans le pays de Montbéliard et récit d'une collaboration



Marion – Arcey (Romain Cavallin, Mai 2017)

Vue de l'usine depuis Le fort Lachaux. Le fort est situé sur le mont Lachaux, situé à la limite des communes de Montbéliard et de Grand-Charmont, à 410 mètres d'altitude (Romain Cavallin, 2017)

Naître et grandir dans l'Est de la France est synonyme d'une vie entre montagne et campagne, loin des grands axes urbains et proche des frontières suisses et allemandes. Vivre dans le Pays de Montbéliard, c'est prendre l'habitude de dépendre de la voiture pour accéder aux commodités de base, c'est vivre en fonction de la crue ou la décrue de l'Allan – affluent du Doubs – et en fonction de l'enneigement des axes de communication en hiver. Habiter en périphérie d'une ville de 25 000 habitants, c'est aussi rencontrer ses amis et son conjoint dans son village d'origine et être profondément ancré et attaché à son territoire. Les habitants du Pays de Montbéliard, pour la plupart, ont été, sont ou seront salariés au sein de l'usine Peugeot-Citroën de Sochaux<sup>5</sup> ou d'une entreprise directement liée au groupe. Qu'ils s'agissent d'emplois saisonniers, de travail intérimaire non-qualifié, d'insertion par l'activité économique, ou d'un emploi chez un équipementier sous-traitant, le futur des résidents est intrinsèquement lié aux choix stratégiques de la machine PSA. Et comme souvent dans le cas d'une grande entreprise, ces choix sont influencés par des facteurs financiers très éloignés des besoins économiques, sociaux et environnementaux de la région, qui doit alors trouver de nouveaux moyens pour s'adapter à la conjoncture industrielle.

<sup>5</sup> Extrait du site internet de PSA Sochaux, onglet « A propos » : « *Dans cette région de tradition horlogère, près de 50 000 salariés travaillent aujourd'hui pour l'automobile, au sein de 480 entreprises ; ce sont parfois des entreprises importantes, comme Faurecia, Eurofit, Reydel, AEE, GEFCO ou TI Groupe, mais également des PMI et PME dynamiques, indispensables à notre activité au quotidien. La plupart de ces entreprises sont membres du Pôle Véhicule du Futur, un pôle de Compétitivité qui exerce son activité sur les régions Bourgogne-Franche-Comté et Grand Est.* » Disponible sur <https://site.groupe-psa.com/sochaux/fr/a-propos/>



Luc, Alexis et Yacine – loge du Catherine Café, Héricourt (Romain Cavallin, Mai 2017)

Les fragilités sociales et les conséquences des crises économiques sont connues de tous. Les opportunités sont relativement peu diversifiées, voir inadaptées aux besoins de culture, de loisir et d'innovation sociale des plus jeunes. C'est en partie par ces difficultés que ce travail a été motivé.

Ce projet est une histoire de famille, une génération de pères et de fils qui ont travaillé au sein de la même entreprise, qui ont vécu aux mêmes endroits, et qui y reviennent pour y faire leurs premières armes dans leurs arts respectifs. Une relation paradoxale, entre rejet et reconnaissance envers le géant industriel qui a façonné le territoire nord Franc-Comtois et a considérablement influencé le parcours des personnes qui y vivent.

C'est aussi l'histoire d'une collaboration entre une étudiante en sciences politiques et un étudiant en photographie. Juliette Gaillot et moi nous connaissons depuis l'enfance. Nos pères ont fait leurs classes ensemble, ont tous deux été embauchés en tant que cadre chez Peugeot Citroën dans les années 1980. Ils se sont installés dans la même région, ont eu des enfants au même moment. Nous nous sommes donc rencontrés l'année de notre naissance, comme tous les enfants des amis qui ne se quittent jamais. Nous en sommes venus à travailler ensemble à la faveur d'un récit commun, celui de notre relation à notre terre d'enfance et à son histoire particulière. Issus de deux relations différentes à notre lieu de naissance, nous sommes parvenus à nous retrouver dans l'idée de redécouvrir le Pays de Montbéliard, de *donner à voir* ce que signifie grandir là-bas, de questionner et d'illustrer les mythes familiaux qui nous traversent en retranscrivant notre imaginaire sur l'impact de PSA.

Notre travail pourrait donc être qualifié d'auto-portrait impersonnel<sup>6</sup>. En cela nous décrivons une réalité socio-historique concrète, tout en l'appréhendant par un biais autobiographique ; les lieux, les portraits de proches et les paysages de notre enfance sont autant de choix qui illustrent une histoire industrielle mais aussi notre histoire propre. L'image à ici pour but d'immortaliser ce qui est voué à disparaître, vulnérable. En exprimant la vanité de la vie terrestre par ses infrastructures ou ses paysages, la photographie devient le *memento mori* (« souviens-toi que tu vas mourir ») de nos souvenirs d'enfance. Ici, cet appareil encombrant à soufflet et drap noir qu'est la chambre photographique force à prendre le temps, avec les gens, mais aussi avec le territoire. Prendre le temps d'une longue décantation du réel pour essayer d'extraire une essence, une ambiance qui émane d'une version particulière de la réalité.

Les photographies sont organisées de telle sorte à présenter une certaine réciprocité entre les images : entre industrie et artisanat, entre microscopique et macroscopique ou entre un portrait et un paysage. Elles s'inspirent directement pour cela des documentaires sur les villes désindustrialisées<sup>7</sup>, de photographes au regard politique et sociologique critique comme Latoya Ruby-Frazier<sup>8</sup> ou d'autres qui racontent leur histoire familiale au cœur des tourments industriels comme Mitch Epstein dans sa série *Family Business* de 2003.

## Histoire industrielle d'un territoire atypique

Le Pays de Montbéliard a entamé son histoire industrielle dès le début du XIX<sup>e</sup> siècle avec sa tradition métallurgique et ses ateliers textiles artisanaux implantés autour de la rivière du Doubs. La Vallée se développe rapidement et les premières firmes métallurgiques et mécaniques basées sur les pratiques fordistes émergent dans la région. Parmi elles, les familles Japy dans l'horlogerie et Peugeot dans la sidérurgie et le laminage. Cette dernière a vu sa renommée nationale grandir à la faveur des avancées du XX<sup>e</sup> siècle et de sa spécialisation dans la production automobile, entraînant dans son sillage des changements économiques et sociaux considérables sur son territoire d'origine.

Les crises pétrolières des années 1970 secoueront le mastodonte industriel qui sera ensuite malmené des années durant par le changement structurel lié à la demande domestique. L'entreprise familiale Peugeot doit alors adopter un nouveau modèle pour changer d'échelle et perdurer malgré la chute croissante de la valeur ajoutée dégagée par le secteur automobile français. L'usine de Sochaux-Montbéliard ne déroge pas à la règle et voit ses effectifs passer de 39 000 salariés en 1979 à moins de 9 000 aujourd'hui ; une chute drastique directement liée à l'adoption d'une nouvelle organisation du travail couplée à la baisse des ventes en Europe.

<sup>6</sup> L'auto-portrait impersonnel est notamment utilisé par l'écrivaine Annie Ernaux dans ses romans autobiographiques qui mêlent des réalités historiques et des expériences personnelles qu'elle appréhende dans une démarche essentiellement sociologique.

<sup>7</sup> Jean-Loïc Portron, Gabriella Kessler, 2014 « Braddock America » ou Laurent Hasse, 2001, « Sur les cendres du vieux monde » ;

<sup>8</sup> « The Notion of Family » 2014 Aperture - Série de photographie sur la contestation des habitants de Braddock, terre de l'usine de Levi Strauss & Co.



Sculpture de l'artiste César Baldaccini / voiture 205. La 205 est l'un des modèles phares du constructeur, qui le sauve d'une situation financière délicate après l'achat de Chrysler Europe. Elle est fabriquée de 1982 à 1998 à 5 278 300 exemplaires, ce qui fait d'elle la Peugeot la plus produite jusqu'à ce que la 206 la dépasse (Romain Cavallin, Avril 2018)

Dans les années 2000, c'est tout le secteur automobile français qui est menacé et qui réduit ses effectifs. Quatre mille emplois du secteur sont supprimés en 2015 en France, dont mille par l'usine Peugeot-Citroën de Sochaux<sup>9</sup>. Cette tendance généralisée de réduction des effectifs et d'autant plus pratiquée par le Groupe Peugeot-Citroën que ce dernier a essuyé en 2012 une crise sans précédent, enregistrant des pertes de près de 5 milliards d'euros sur son résultat net<sup>10</sup>. Cette réorganisation a permis au constructeur de se classer deuxième sur le marché européen en 2017, bien qu'elle nécessita de très nombreux sacrifices, notamment de la part du site de Sochaux.

<sup>9</sup> Source : Insee, Pôle Emploi

<sup>10</sup> Le Monde. « PSA annonce 5 milliards d'euros de pertes en 2012 ». *Le Monde*, 13 février 2013.



Les usines Peugeot : Sochaux Montbéliard. 100 ans d'histoire

17946 vues

48

3

PARTAGER

ENREGISTRER

\*\*\*



Lab IDHES  
Ajoutée le 4 juin 2015

S'ABONNER 58

Les usines Peugeot : Sochaux Montbéliard 100 ans d'histoire

<https://www.youtube.com/watch?v=X4w3CxXVAyY>



Inondation de l'Allan (Romain Cavallin, 2018)

## La « Peugeot-Ville » et le patrimoine architectural industriel

Les régions rurales de l'Est de la France se caractérisent par une architecture industrielle très diversifiée en dimensions et en formes. Les ateliers textiles artisanaux puis mécanisés côtoient l'immense site d'assemblage de 259 hectares de Sochaux, ou encore des habitats ouvriers typiques des années 1950.



Zone d'urbanisation Prioritaire (ZUP) de Montbéliard. Après la baisse des emplois ouvriers dans la région certains bâtiments sont détruits dans le but de recréer des espaces verts.

Taxidermie de Louis Peugeot – Musée du château de Montbéliard (Romain Cavallin, Novembre 2017)

Au XX<sup>e</sup> siècle, les fabriques artisanales doivent changer d'échelle pour se transformer en ateliers sur plusieurs étages avec des toitures en shed typiques des sites de production urbains. L'industrie lourde, quant à elle, doit répondre aux exigences d'augmentation de la production, à la nécessaire concentration de la masse ouvrière et aux contraintes énergétiques en rationalisant et standardisant ses procédés. D'immenses « halles » aux ossatures et aux bardages métalliques apparaissent afin d'aménager suffisamment d'espace pour les nombreux équipements, en privilégiant un style fonctionnel, rectangulaire et sans apparat. Ces ateliers sont tous en rez-de-chaussée et sont équipés de ponts roulants et de toits en shed. D'autres ateliers existent, des établissements ruraux destinés à répondre à la demande locale et construits avec des matériaux traditionnels tels que la pierre, la brique ou les tuiles. Ces petites usines dépendaient de l'énergie hydraulique et sont encore visibles le long du Doubs.

L'expansion usinière a également influencé de manière considérable l'habitat sur le territoire de Montbéliard, notamment en ce qui concerne « l'habitat industriel » pour les ouvriers, les employés et les dirigeants de Peugeot et Japy. Dès le début de l'ère industrielle, les grands patrons lancent des

programmes de construction concertés pour l'habitat ouvrier, donnant naissance aux premières cités ouvrières de la région, et suivis par des habitats collectifs à plusieurs étages, des maisons individuelles jumelées, des dortoirs et même de deux hôtels. Les maisons patronales font aussi leur apparition, construites dans des matériaux plus nobles comme la pierre de taille ou l'ardoise et s'accompagnant parfois de dépendances afin de marquer le statut de leurs habitants.

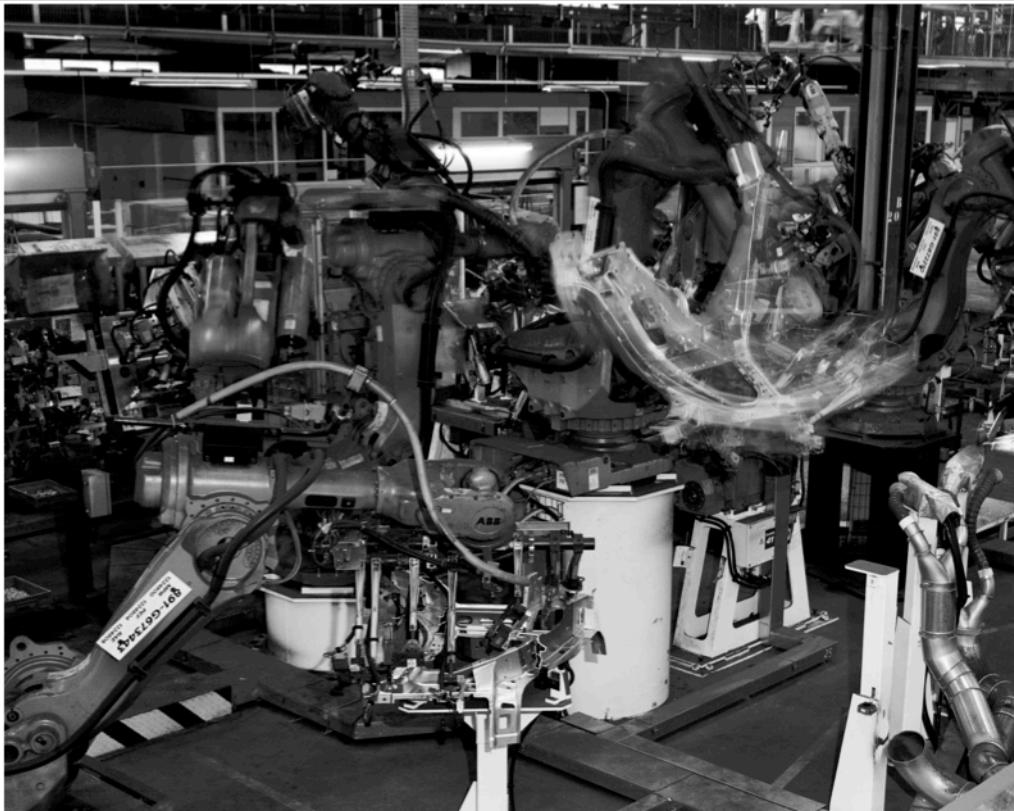
Le paysage est littéralement redessiné par Peugeot qui dévie une route nationale, détourne la rivière l'Allan et aménage de nombreux grands ensembles qui se transformeront en quartiers et même en communes. Les habitations se diversifient en même temps que l'activité s'intensifie : elles se singularisent et les quartiers s'enrichissent de plus en plus de commodités et d'équipements collectifs à vocation sociale (hôpitaux, bain-douches, cantines, mais aussi supermarchés Peugeot). Les HLM arrivent plus tard, lorsque se développent les premières caisses de mutuelles et de retraites, les aides médicales ou d'invalidité ainsi que les coopératives d'alimentation et de consommation. La hausse de la demande contraignit même Peugeot à élargir ses cercles de recrutement, entraînant ainsi une modification structurelle de la population active. Des vagues d'immigration affluent des pays du Maghreb et de Turquie, faisant passer la population immigrée de 10 000 en 1968 à 20 000 personnes en 1975, jusqu'à atteindre 25 000 personnes en 1982 (Ormaux, 1989). Les collectivités locales engagent alors de nombreuses dépenses pour adapter les infrastructures à cette hausse de la population. Quelques années plus tard, le programme d'aide au retour au pays provoquera le départ de 7 000 personnes, entraînant la vacance des cités HLM, et venant à nouveau modifier le paysage urbain. « L'urbanisation de l'urgence » (Ormaux, 1989) des années 1960 ne convient plus aux habitants qui préfèrent s'installer en dehors du Pays de Montbéliard, et qui boudent les quartiers d'habitat social dont l'image négative apparaît dès le début des années 1980. La plupart de ces quartiers sont encore habités aujourd'hui et bénéficient du classement en Quartiers Prioritaires de la Politique de la Ville<sup>11</sup> : les Champs Montants à Audincourt, Champvallon à Béthoncourt, les Fougères à Grand-Charmont, Chiffogne à Montbéliard, les Graviers-Evoironnes à Sochaux, les Buis à Valentigney, la Montagne à Etupes et Champerriet à Bavans. Ce programme a permis le renouvellement urbain de cinq quartiers sur sept notamment « *à travers des interventions sur le patrimoine bâti ainsi que sur les espaces extérieurs. Au total, près de 2 000 logements ont été démolis pour 1 000 reconstruits et 1 200 logements ont été réhabilités* »<sup>12</sup>.

Lors du grand comptage de son patrimoine industriel de 2013, le Pays de Montbéliard a recensé près de 100 sites industriels et 80 cités ouvrières, 18 demeures patronales et trois hôpitaux<sup>13</sup>. L'usine de Sochaux demeure l'un des fleurons de ce patrimoine, s'étendant sur 259 hectares et englobant 30 km de routes et 28 km de voies ferrées. Simone et Jean Lacouture écrivaient en 1982 à ce propos : « *De la colline de Grand Charmont, au-dessus de Sochaux, on domine l'univers mécanique placé sous le signe du lion jaune et bleu. Couleurs, images et lettres qui emplissent le paysage, obsèdent le regard. Peugeot, tout est Peugeot, le métal et la pierre, la brique et la peau, le souffle et le cri. Peugeotville, Peugeotland, Peugeot tout.* » (Lacouture, 1982).

<sup>11</sup> La loi française de 2014 pour la ville et la cohésion urbaine a établi des quartiers prioritaires en fonction de la concentration de pauvreté et pour y dédier des mesures concernant la cohésion sociale, le cadre de vie, la rénovation urbaine, le développement économique et l'emploi.

<sup>12</sup> Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard. « *Atlas. Les Quartiers Prioritaires de la politique de la ville* », novembre 2018.

<sup>13</sup> Inventaire du patrimoine industriel du Pays de Montbéliard mené de 2011 à 2013 : 30 % des sites industriels sont encore en activité et 10 bâtiments sont toujours en attente d'affectation. Cette étude a débouché sur 3 000 clichés numériques, 230 plans, 213 dossiers monographiques réunissant de la documentation historique, une description architecturale, des photographies et une enquête de terrain complétée par d'anciennes iconographies, des sources écrites et orales et des cartes disponibles sur les plateformes Mérimée et Palissy.



Usine PSA – Ferrage (Romain Cavallin, Mars 2018)

## Portrait socioéconomique du Pays de Montbéliard

Le bassin d'emploi du Pays de Montbéliard demeure l'un des plus dynamique de la région Franche-Comté. Il est cependant mono-industriel et fortement dépendant. La diversification des activités a essentiellement lieu via la recherche, le développement et les innovations technologiques et industrielles. Les petites et moyennes entreprises de la région se tournent alors vers d'autres secteurs davantage porteurs, comme l'énergie, l'aéronautique ou le luxe, même si l'ensemble de la région reste socialement fragile en raison du niveau de qualification de la population qui reste globalement bas et qui ne correspond plus aux besoins des entreprises. Dès lors, le marché local de l'emploi fluctue en fonction du secteur et les recrutements ont principalement lieu par le biais du travail intérimaire ce qui induit des flux permanents d'entrants et de sortants au sein des entreprises. Phénomène inquiétant, la population s'est habituée aux fluctuations de l'emploi et semble s'installer davantage dans la précarité en attendant des contrats courts, parfois au détriment des plans d'accompagnement et de formation mis en œuvre par les établissements publics<sup>14</sup>. La diversification économique, la régularisation du marché du travail et du recours aux contrats précaires, la formation d'une main d'œuvre qualifiée voir hautement qualifiée et l'attractivité du territoire sont autant d'enjeux que doivent relever les pouvoirs publics. Mais avec le retrait des entreprises privées, des programmes d'aménagement du territoire et du financement des plans sociaux, le Pays de Montbéliard est rudement mis à l'épreuve et n'est pas encore parvenu à compenser les externalités négatives de ces quarante dernières années. Sa ville éponyme enregistre un taux de pauvreté avoisinant les 20 % alors même que sa population diminue, préférant les aires périurbaines au centre-ville. Le revenu moyen quant à lui reste plutôt bas, en raison

<sup>14</sup> Les embauches en intérim ont augmenté de 60 % en 2018 par rapport à l'année précédente. Source : EMFOR Bourgogne-Franche-Comté. « *Diagnostics territoriaux partagés - Belfort-Montbéliard-Héricourt* », 29 mai 2018.

de la surreprésentation de la population ouvrière travaillant dans le secteur automobile. Les effectifs du secteur industriel sont pourtant en diminution constante, ce qui interroge l'avenir professionnel de près de 30 % des actifs présents dans le bassin d'emploi de Montbéliard<sup>15</sup>.



<https://audioblog.arteradio.com/blog/132556/podcast/132558/noe>

Noé sur son expérience en temps que jeune en ligne de montage chez PSA.

Toutes ces données peuvent être analysées au prisme de la culture du « mythe Peugeot », ancrée dans les consciences depuis les chiffres records des années 1960. Le mythe de la classe ouvrière organisée, des acquis sociaux obtenus par les syndicats et de l'évolution de carrière possible pour les OS, combinés à la fierté d'être le berceau historique d'un groupe international entretiennent les illusions des plus jeunes quant aux opportunités existantes à « la Peuge ». Les amertumes sont d'autant plus fortes que la réalité s'éloigne de plus en plus de l'image paternaliste et protectrice de PSA. Une certaine nostalgie transparaît dans les discours des anciens qui regrettent le temps du gigantisme et de la solidarité<sup>16</sup>, quand les plus jeunes sont souvent déçus et éprouvés par les nouvelles méthodes de production<sup>17</sup>. Inconsciemment, l'histoire économique récente du groupe Peugeot Citroën s'accompagne d'une vision pessimiste sur l'avenir du Pays de Montbéliard.

<sup>15</sup> La Directe Bourgogne Franche-Comté, dir. « Travail et formes d'emploi dans la filière automobile ». *Etudes statistiques Evaluation*, mai 2018.

<sup>16</sup> Voir le témoignage ouvrier de Christian Corouge dans Marc, Belpois. « Peugeot, la lutte déclassée ». *Chroniques Françaises Télérama.fr*, 22 mars 2017

<sup>17</sup> Voir l'entretien sociologique de Driss dans Marc, Belpois. « Peugeot, la lutte déclassée ». *Chroniques Françaises Télérama.fr*, 22 mars 2017



William, Guillaume et Arthur – Bart (Romain Cavallin, Janvier 2018)



Musée du Château – Montbéliard (Romain Cavallin, Octobre 2017)

## Fin de la classe ouvrière et alignement des pratiques de Peugeot-Sochaux

Les crises des années 1970 mettent un terme aux pratiques paternalistes, notamment lorsque l'entreprise entame son retrait des investissements immobiliers et sociaux pour réorienter ceux-ci vers le cœur de sa production industrielle. Une organisation rationnelle du travail est instaurée pour permettre aux sites de production d'augmenter leur productivité et de supporter la concurrence nationale et européenne. Deux mesures importantes sont mises en place, qui bouleversent irrémédiablement le travail ouvrier, au premier rang desquelles le doublage des tournées, avec une équipe en horaires de matin et une autre en horaires d'après-midi, et par la suite l'introduction des équipes de nuit et de week-end. Cela permet aux machines de tourner en permanence, et adapte ainsi les ateliers aux nouvelles exigences de productivité et de flux tendu.

De la mécanique à la carrosserie, tout est mis en flux pour parvenir à fabriquer sur une même ligne de montage une voiture complète. À partir des années 2010, la stratégie de rationalisation du groupe s'articule autour du programme de *l'usine excellente* et de grands travaux de transformation des usines de production. La taille des sites se réduit et la chaîne de montage est modifiée d'abord à Mulhouse puis à Sochaux pour passer en mono-flux et ainsi permettre d'assembler sur une même chaîne jusqu'à six modèles de voiture<sup>18</sup>. L'usine du futur tend à supprimer toute la production de pièces automobiles pour se concentrer essentiellement sur le montage des voitures. Cette restructuration se traduit par un double mouvement, de simplification des activités tout d'abord, puis ensuite d'une spécialisation de tout un site au service d'un gain en productivité et d'économies d'échelles conséquentes.



« Nous construisons le Sochaux de demain » Vu de l'usine – entrée Montbéliard (Romain Cavallin, Avril 2017)

Usine de PSA, réglage moteur (Romain Cavallin, Décembre 2017)

<sup>18</sup> Extrait du site internet du site de Sochaux du Groupe PSA : « Aujourd'hui, Sochaux assemble chaque jour 1 890 véhicules : 1 075 Peugeot 3008 (Car of the Year 2017), 790 Peugeot 308, et 25 DS5. Le site prépare également le lancement d'un nouveau crossover conçu, développé et produit pour la marque Opel. [...] Au terme de ce projet de transformation [Sochaux 2022], Sochaux sera en mesure de répondre aux variations des attentes des clients grâce à un flux multi-silhouettes très polyvalent, capable de fabriquer jusqu'à 6 silhouettes différentes, avec une capacité de production de 400 000 véhicules par an, supérieure à la moyenne des 10 dernières années. »



En route pour Sochaux 2022 (<https://www.facebook.com/PSASochaux/videos/1326114607494454/>)

Le groupe doit s'ajuster à une conjoncture économique volatile, à un marché de plus en plus concurrentiel et à l'augmentation de ses volumes de production. Refusant de fermer des sites, Peugeot revoit à la baisse ses capacités de production et ses effectifs, et se retrouve sous l'effet d'une double pression « dans un mouvement de resserrement d'activité et de recherche de performance » (Hatzfeld et Durand, 2001). Pour ce faire, la firme adopte de nouvelles pratiques d'organisation du travail, un « productivisme réactif », qui vise à permettre une adaptation rapide et adéquate des moyens et des volumes de production au plus proche des besoins conjoncturels. Peugeot cherche alors à améliorer sa performance industrielle et à rattraper ses concurrents, ce qui le fait se tourner vers les pratiques dites de *lean management* et de *lean manufacturing* (Frigant et Jullien, 2018). Cela consiste à diminuer les gestes non techniques sur la chaîne de montage, à accélérer la cadence, à lutter contre le gaspillage de temps ou de déplacements, à supprimer des postes sans valeur ajoutée (qui ne concernent pas directement la production), à séquencer les gestes des opérateurs et à automatiser au maximum les tâches. Les postes d'opérateurs spécialisés s'en trouvent modifiés, rationalisés et parfois réduits à des gestes abstraits, simplifiés à l'extrême et assistés par des technologies de plus en plus complexes. La circulation des informations entre la direction de l'usine et les ateliers se systématisé et se densifie, les activités de production sont externalisées ou délocalisées, les équipements se complexifient alors qu'à l'inverse le rôle des opérateurs s'amenuise, et ce afin de répondre aux exigences de productivité et de qualité même en cas de turnover intensif. En 2016, après des années de décisions stratégiques radicales, PSA parvient à redresser les ventes de véhicules et à confirmer sa montée en gamme, actionnant dans son sillage la reprise économique du Pays de Montbéliard.

Mais la mutation du travail à la chaîne a des répercussions sur le travail ouvrier et la sociologie ouvrière des sites de production. La polyvalence des OS et la présence de moniteurs, introduits dans

les années 1980, dissout les solidarités traditionnelles des équipes, le durcissement des règles et du contrôle du travail cassent progressivement les libertés au sein de l'entreprise, les tâches sont plus rapides et plus intenses, l'évolution des carrières n'est plus synonyme de sortie de la chaîne de montage pour les plus anciens et les ouvriers sont régulièrement « prêtés » sur différents postes. Concomitamment à la désindustrialisation, le mouvement ouvrier devient obsolète : les syndicats perdent en légitimité, les ruptures générationnelles, statutaires, contractuelles et de genre empêchent le groupe de s'organiser « contre » les chefs (Pialoux, 1996) : désormais le salarié ouvrier qualifié ou non, en intérim ou en poste permanent, se raccroche davantage au salaire que lui procure son emploi qu'à la vie de l'entreprise ou à son rôle social (Hatzfeld, 2019). On assiste alors à une rupture des traditions sociales de l'entreprise avec le retour des plus anciens en poste permanent sur la chaîne de montage – en raison du coût plus important de la main d'œuvre en contrat à durée indéterminée – et ce en dépit de leurs capacités physiques. L'évolution des carrières ouvrières est également modifiée avec une individualisation des salaires et l'acquisition de grades non plus seulement en raison de l'ancienneté mais aussi de la formation et du contrat. L'accent est davantage mis sur la polyvalence des opérateurs, de plus en plus qualifiés, qui sont recrutés.

Le Pays de Montbéliard doit maintenant faire face à la diminution des emplois ouvriers, ainsi que des investissements dans les infrastructures, les transports, les logements ou les loisirs de la part des grandes entreprises industrielles et notamment de Peugeot-Citroën. Ayant lié son destin à l'industrie automobile, ce petit Pays accuse depuis des années les conséquences de la désindustrialisation et tente maintenant de répondre politiquement aux enjeux de mobilité, d'aménagement du territoire, d'attractivité, d'emploi et de formation.

### Fin de la classe ouvrière et alignement des pratiques de Peugeot-Sochaux

Le délitement des liens entre l'image paternaliste traditionnelle et la réalité de *l'usine du futur* alimente une certaine nostalgie à l'égard du passé glorieux de Peugeot-Citroën<sup>19</sup> et une perte de sens pour les spectateurs des transformations du site de Sochaux. Le souvenir du passé perdure mais sort ébranlé de la période récente : la Peugeot-Ville n'existe plus, les emplois s'appauvrisse et sont adaptables à une main d'œuvre flexible et précaire et les équipes permanentes perdent leurs liens corporatistes (Beaud et Pialoux, 2002). Cette nouvelle organisation du travail, instaurée au pas de course, a permis au Groupe Peugeot-Citroën de rattraper son retard stratégique accumulé à partir des années 1950 et de sortir de la crise qui l'avait amené en 2012 à annoncer la fermeture d'un de ses sites de production<sup>20</sup>. La précarisation des emplois, la rationalisation des pratiques et du contrôle de la qualité et la réorganisation de la chaîne de montage sont autant de changements qui ont permis à l'entreprise de revenir dans la course<sup>21</sup> tout en modifiant considérablement son rapport historique au territoire qui en a éprouvé toutes les évolutions et doit maintenant pallier les externalités négatives des choix stratégiques passés et futurs du Groupe au Lion.

<sup>19</sup> Extrait du site internet de PSA Sochaux, onglet « Notre Histoire » : « 22 millions de véhicules plus tard ... Les hommes et les femmes de PSA à Sochaux sont aujourd'hui les héritiers des dizaines de milliers d'ouvriers, de techniciens, d'agents de maîtrise et d'ingénieurs qui se sont succédé et ont apporté leur créativité et leur passion à l'Automobile avec un grand « A ». Sochaux, c'est l'histoire de cette fierté du travail industriel de plus d'un siècle, traversé parfois par des périodes difficiles comme les deux guerres mondiales, les crises économiques, les conflits sociaux. En réponse à ces événements, les sochaliennes et les sochaliens ont toujours su trouver des solutions innovantes qui font qu'aujourd'hui ce site majeur du groupe PSA a un présent et un futur ».

<sup>20</sup> Cyrille Pluyette, Isabelle De Foucaud « PSA supprime 8 000 emplois en France et ferme Aulnay ». *Le Figaro*. 12 juillet 2012, <http://www.lefigaro.fr/societes/2012/07/11/20005-20120711ARTFIG00560-psa-annonce-un-vaste-plan-de-restructuration.php>

<sup>21</sup> Du nom du programme de « sauvetage » du groupe intitulé *Back in the race*. Le plan suivant s'intitule *Push to pass*, en référence aux courses automobiles. Voir la vidéo qui décrit la nouvelle stratégie de Peugeot : <https://www.youtube.com/watch?v=Akcw-8irlC0>

Le poids mémoriel des performances passées et le mythe de l’ambiance familiale au sein de l’entreprise ont encore des répercussions aujourd’hui : les habitants du Pays de Montbéliard rouent en Peugeot ; les gens restent fidèles à Sochaux et c’est souvent que l’on évoque les conditions de travail et les décisions du groupe comme des sacrifices nécessaires à la pérennité de la région. Finalement, la sensation d’un espace mourant nous venait davantage de l’histoire qu’on nous avait raconté et de l’incessante comparaison que l’on fait encore avec le passé. Pourtant, le Pays de Montbéliard met en place depuis plusieurs années des plans de réaménagement des espaces publics et du parc de logement social, appuie la création de pôles de compétitivité spécialisés dans l’innovation technologique et soutient les initiatives de l’économie sociale et solidaire<sup>22</sup>. Le tissu associatif est dense et tente de trouver des solutions innovantes aux problèmes de mobilité, de dynamisme ou d’offre culturelle. Beaucoup de choses sont encore à construire et les difficultés économiques et sociales restent importantes. Le thermomètre du territoire reste réglé sur celui de l’industrie et du groupe PSA Peugeot Citroën, secteur en plein renouvellement et en quête d’énergies innovantes pour porter les avancées technologiques de l’Est de la France.

Il reste aussi au Pays de Montbéliard, des jeunes qui sont partis mais qui reviendront toujours, qui veulent le comprendre et le montrer, et qui lui souhaitent le meilleur pour l’avenir.

## ROMAIN CAVALLIN ET JULIETTE GAILLOT

**Romain Cavallin** est photographe indépendant. Ses travaux portent principalement sur des territoires industrialisés. Il travaille principalement à la chambre photographique Grand format (4x5 '') en noir et blanc.

[romain.cavallin@gmail.com](mailto:romain.cavallin@gmail.com)

[www.romaincavallin.com](http://www.romaincavallin.com)

**Juliette Gaillot** est diplômée en sciences politiques et en économie sociale et solidaire. Elle s’intéresse au développement social et écologique des territoires et aux enjeux de gouvernance citoyenne.

[juliettejeanne.gaillot@gmail.com](mailto:juliettejeanne.gaillot@gmail.com)

## Bibliographie

Agence de Développement et d’Urbanisme du Pays de Montbéliard, novembre 2018. « Atlas. Les Quartiers Prioritaires de la politique de la ville », [http://www.adu-montbeliard.fr/fileadmin/Fichiers/Fond\\_documentaire/2018/HAB\\_2018\\_109\\_Synth%C3%A8se\\_et\\_fiches\\_Atlas\\_Version\\_FINAL\\_2018-12-05.pdf](http://www.adu-montbeliard.fr/fileadmin/Fichiers/Fond_documentaire/2018/HAB_2018_109_Synth%C3%A8se_et_fiches_Atlas_Version_FINAL_2018-12-05.pdf)

\_\_\_\_\_, décembre 2016 « Pays de Montbéliard Agglomération Portrait de Territoire », <https://adnfc.fr/files/source/mediatheque/POLE%20METROPOLITAIN%20NORD%20FRANCHE-COMTE/PAYS%20DE%20MONTBELIARD%20-%20Portrait%20de%20territoire%202017.pdf>.

<sup>22</sup> Par exemple, la ville d’Audincourt accueille la première boutique de vrac de la région depuis 2018. La ville de Montbéliard a soutenu la mise en place d’épicerie, de restaurant et de garage solidaire. Depuis 2011, une scène nationale a vu le jour. L’ancien hôpital de Montbéliard est actuellement en travaux pour être transformé en nouveau quartier de 300 logements. Les pôles de compétitivité sont de plus en plus dynamique etc.

Beaud, S. et Pialoux, M., 2002, « Jeunes ouvrier(e)s à l'usine. Note de recherche sur la concurrence garçons/filles et sur la remise en cause de la masculinité ouvrière. » *Travail, genre et sociétés*, 8 (2), pp. 73-103

Belot, R. et Lamar, P., 2007, *Peugeot à Sochaux : des hommes, une usine, un territoire*, Histoire, mémoire & patrimoine, Panazol: Lavauzelle, 2007

Bollendorff, S., 2010, « Du photojournalisme à la photographie documentaire », *Cahier Louis-Lumière*, 7 (1), pp. 48-52.

Comité des constructeurs français de l'automobile, 2017, « L'industrie Automobile Française. Analyse et statistiques 2017 », [https://ccfa.fr/wp-content/uploads/2018/01/Analyse\\_Statistiques\\_2017\\_FR.pdf](https://ccfa.fr/wp-content/uploads/2018/01/Analyse_Statistiques_2017_FR.pdf).

Direction de la Communication de PSA, 2007, « Groupe PSA Site de Sochaux », PSA Site de Sochaux, <https://site.groupe-psa.com/sochaux/fr>

EMFOR Bourgogne-Franche-Comté, 29 mai 2018, «< Diagnostics territoriaux partagés - Belfort-Montbéliard-Héricourt »

Favereaux, R. et Mongreville J., 2014, *Le pays de Montbéliard et son patrimoine industriel*, Franche-Comté, Images du patrimoine 286, Lyon: Lieux dits.

Frigant, V. et Jullien B., 2018, « L'automobile en France : vers la fin d'une vieille industrie ? », *Revue d'économie industrielle*, 162 (2), pp. 127-62

Hatzfeld, N., 2009, « De l'action à la recherche, l'usine en reconnaissances », *Genèses*, 77 (4), pp.152-65.

Hatzfeld, N., et Carou A., 2008, « Une Babel contemporaine au pays de Peugeot. Le lion, sa cage et ses ailes, création vidéo réalisée avec des travailleurs immigrés ». *Migrance*, pp. 35-51.

Hatzfeld, N., et Durand J-P., 2001, « Repli industriel, organisation du travail et relations entre générations à Peugeot-Sochaux », *Actes du GERPISTA*, Université d'Evry, 30, pp. 61-69. <http://gerpisa.org/ancien-gerpisa/actes/30/30-5.pdf>.

INSEE, 13 décembre 2018, « Dossier complet – Zone d'emploi de Belfort - Montbéliard - Héricourt (4302) ». <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=ZE2010-4302>

La Directe Bourgogne Franche-Comté (dir.), mai 2018, « Travail et formes d'emploi dans la filière automobile ». *Etudes statistiques Evaluation*, [http://bourgogne-franche-comte.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/auto\\_direccte\\_mai2018.pdf](http://bourgogne-franche-comte.direccte.gouv.fr/sites/bourgogne-franche-comte.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/auto_direccte_mai2018.pdf)

Lacouture, S. et J., 1982, *En passant par la France: journal de voyage*. L'Histoire immédiate. Paris: Seuil.

Lannoy, P., 2010, « L'usine, La photographie et la nation. L'entreprise automobile fordiste et la production des photographes industriels », *Genèses*, 80 (3), pp. 114-35

Lordon, F., 1 août 2012, « Peugeot, choc social et point de bascule », *Le Monde diplomatique*, pp. 1-17, <https://www.monde-diplomatique.fr/2012/08/LORDON/48034>

Ormaux, S., 1989, « Mutations économiques et spatiales dans un bassin mono-industriel, le Pays de Montbéliard (Economic and spatial changes in the Pays de Montbeliard, France) », *Bulletin de l'Association de géographes français*, 66 (4), pp. 307-13

---

Pialoux, M., 1996 « Stratégies patronales et résistances ouvrières ». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 114 (1), pp. 5-20

Pôle Emploi, octobre 2018, « Statistiques et indicateurs : Regard sur ... Le bassin d'emploi de Montbéliard au 2<sup>ème</sup> trimestre 2018 », [http://observatoire-poleemploi-bfc.fr/fichiers/regards/regards\\_bassin\\_montbeliard.pdf](http://observatoire-poleemploi-bfc.fr/fichiers/regards/regards_bassin_montbeliard.pdf)

Renou, G., 2002, « Beaud S., Pialoux M., Retour sur la condition ouvrière. Enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard ». *Politix*, 57 (1), pp. 215-20

Revillier, I., mai 2018, « La filière automobile bien implantée depuis longtemps aux quatre coins de la Bourgogne-Franche-Comté », Insee Analyses Bourgogne-Franche-Comté, [http://bourgogne-franche-comte.direccte.gouv.fr/sites/bourgogne-franche-comte.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/bf\\_ina\\_33.pdf](http://bourgogne-franche-comte.direccte.gouv.fr/sites/bourgogne-franche-comte.direccte.gouv.fr/IMG/pdf/bf_ina_33.pdf)

Sontag, S., 1993, « Dans la grotte de Platon », *Sur la photographie*, Christian Bourgois.