

HUBERT BONIN

Ford industriel en Aquitaine : la fin d'un demi-siècle d'histoire (1969-2019)?

Hubert Bonin est professeur émérite et chercheur en histoire économique à Sciences Po Bordeaux et au sein de l'UMR Cnrs 5113 Gretha-Université de Bordeaux. Il est spécialiste d'histoire bancaire et financière, ainsi que de l'histoire des entreprises et des organisations tertiaires, de l'esprit d'entreprise et du négoce, et de la banque ultramarins – et ce, toujours en reliant l'histoire française aux mouvements et réseaux européens et internationaux.

LE SORT DE L'USINE DE FORD à Blanquefort (Gironde) est scellé en 2018-2019, après un gros tiers de siècle d'histoire. La firme nord-américaine avait inscrit dans sa stratégie un essaimage d'usines de biens d'équipement et de pièces au sein de son système productif européen, en sus des usines de moteurs et de montage. Le recarénage de l'établissement au fil des innovations et le renouvellement générationnel de la main-d'œuvre ont procuré un sentiment de pérennité. Or, la restructuration de l'appareil productif de Ford au XXI^e siècle a conduit à une remise en cause de cette usine : au plan de repli industriel s'ajoutent dès lors des plans d'accompagnement social et de revitalisation du site, dans un environnement industriel aquitain faible dans le secteur de la mécanique automobile car fort dans celui des équipements aéronautiques.

THE FATE OF THE FORD PLANT in Blanquefort (Gironde) was sealed in 2018-2019, after a big third of a century of history. The North American company had included in its strategy a spin-off of equipment and parts factories within its European production system, in addition to engine and assembly plants. Refreshing the institution through innovation and generational workforce renewal had provided a sense of sustainability. However, the restructuring of Ford's production apparatus in the 21st century led to a reconsideration of this plant: in addition to the industrial fallback plan, a social support plan and a site revitalization plan were added, within a weak industrial environment in the automotive mechanics sector in Aquitaine conversely with a strong one in the aeronautical equipment sector.

L'histoire de Ford en France est riche d'événements¹ : ouverture d'une usine de montage de camions légers et d'ambulances militaires pendant la Première Guerre mondiale à Bordeaux², transformation en un établissement montant des voitures civiles en 1917, fermeture au profit de l'usine d'Asnières en 1925, elle-même détrônée par celle de Poissy en 1938, qui finit cédée en 1954 à la consœur Simca – et aujourd'hui active au sein du groupe PSA³. Après s'être retiré de la production en France, le groupe revient en force dès le tournant des années 1960 sur le seul marché de la distribution, en vendeur actif de véhicules utilitaires légers (et même, pendant un temps, de petits camions) et de voitures pour particuliers et sociétés : *Taurus*, *Escort*, *Fiesta*, avant *Focus*, *Mondeo* et autres limousines de moyen et moyen-haut de gamme font de la France un débouché pour les usines situées dans des pays limitrophes.

Cependant, comme au sein de toute société multinationalisée et à l'échelle du territoire européen essentiellement, des flux de composants se nouent banalement entre chaque usine ou avec celles des sous-traitants. Plus les usines deviennent d'immenses pôles, plus certaines sont tentées de commencer à vivre en flux, au cœur de réseaux d'approvisionnement. L'Aquitaine n'a pas manqué de rejoindre cette histoire de déconcentration du système productif interne d'une entreprise. Sans surprise, ces excroissances de Ford en Gironde ont été appelées à vivre au rythme de l'histoire de l'industrie dans son ensemble d'une part et du complexe structuré par

1. Hubert Bonin, Thierry Grosbois, Nicolas Hatzfeld, Jean-Louis Loubet, *Ford en France et en Belgique*, Paris, PLAGÉ, 2004.

2. Hubert Bonin, *Bordeaux et la Gironde dans la guerre économique en 1914-1919*, Paris, Les Indes savantes, 2018.

3. Jean-Louis Loubet, Nicolas Hatzfeld, *Poissy, une légende automobile*, Boulogne, ETAI, 2002 ; *Id.*, *Histoire de l'automobile française*, Paris, Seuil, 2001 ; Jean-Louis Loubet, Nicolas Hatzfeld, « 1916-1955 : From an American Dream to a Failure », in H. Bonin, Y. Lung et S. Tolliday (dir.), *Ford, 1903-2003 : The European History*, Paris, PLAGÉ, 2003, p. 323-384.

le groupe d'autre part : *boom* de la période de prospérité et d'exportation, recentrage sur un seul site modernisé, et, enfin, récemment, remise en question dramatique de l'établissement de Blanquefort.

UNE BELLE AVENTURE : LA GIRONDE DANS LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DE FORD

L'histoire du site de Ford à Blanquefort, au sud-ouest de Bordeaux, à la lisière de l'agglomération, est une aventure multiforme, d'abord positive et prometteuse⁴, puis cahoteuse et inquiétante. Tout à coup, bien que dénuée de toute histoire automobile depuis les années 1920 – quand de petites sociétés (Motobloc, Schaudel, Irat) produisaient des voitures de luxe en petite série –, la Gironde se retrouve entraînée dans le cycle d'américanisation⁵ et de transfert de technologie transatlantique. En 1969-1970, à la recherche d'une première implantation en France, la firme américaine Ford choisit en effet Blanquefort, sur le territoire de la Communauté urbaine de Bordeaux. Jacques Chaban-Delmas, alors Premier ministre et maire de Bordeaux, convainc l'entreprise de préférer la Gironde à la Lorraine, solution prônée par son rival au centre-droit, le radical Jean-Jacques Servan-Schreiber, qui a osé venir défier «le duc d'Aquitaine» dans son fief lors d'une élection législative partielle. Un peu plus tard, Ford décide tout de même d'investir plus au Nord, dans les Ardennes, en reprenant un établissement à Charleville-Mézières (un site de la société Richier, en crise) et en le spécialisant dans la fabrication d'équipements thermiques et de climatisation.

Henry Ford II rencontre le président Georges Pompidou le 27 janvier 1970, afin de symboliser l'engagement français de la firme multinationale, même si elle a écarté l'idée d'y installer une usine d'assemblage supplémentaire, fonction réservée à d'autres pays (Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Royaume-Uni). Dans le cadre de cette stratégie de spécialisation,

4. Hubert Bonin, «Ford's Bordeaux-Blanquefort Plants : A History (1969-1982)», in H. Bonin, Y. Lung et S. Tolliday (dir.), *Ford, 1903-2003, op. cit.*, p. 397-410. Voir aussi : *Id.*, «La France intégrée dans la stratégie d'une multinationale européenne», in H. Bonin, T. Grosbois, N. Hatzfeld, J.-L. Loubet, *Ford en France, op. cit.*, p. 239-247.

5. Marie-Laure Djelic, *Exporting the American Model. The Post-War Transformation of European Business*, Oxford, Oxford University Press, 1998 ; Victoria de Grazia, *Irresistible Empire : America's Advances through Twentieth Century Europe*, Cambridge MA / Londres, Harvard University Press, 2005 ; Hubert Bonin, Ferry de Goey (dir.), *American Firms in Europe (1890-1980). Strategy, Identity, Perception and Performance*, Genève, Droz, 2008 ; Mira Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise : American Business Abroad from 1914 to 1970*, Cambridge MA, Cambridge University Press, 1974.

la France doit se contenter d'une usine de composants, intégrée dans le système productif de l'entreprise en pleine croissance, grâce à sa large gamme (*Taurus, Fiesta*, etc.), à une image de marque solidement ancrée dans l'histoire automobile⁶, à un bon réseau de commercialisation (dont Palau en Gironde⁷). Ford s'applique d'ailleurs à moderniser plus encore la perception du public en faisant participer ses bolides aux Vingt-Quatre Heures du Mans, où ils raflent la victoire, en complément d'une participation brillante aux courses sur route. L'usine de Blanquefort est inaugurée le 19 juin 1973 par Henry Ford II lui-même, président du groupe automobile et petit-fils de son fondateur.

Le site est remarquablement situé, à deux pas du réseau autoroutier qui permet de gagner le port du Havre, par lequel sont exportées les boîtes vers l'Amérique, et les usines du groupe en Europe du Nord-Ouest et en Espagne – car ni le port de Bordeaux ni le nœud girondin de fret ferroviaire ne profitent de cette production en aval. Aux États-Unis, d'autres usines fabriquent elles aussi des transmissions : elles sont situées dans le Missouri (Saint-Louis), le Kentucky (Louisville), le New Jersey (Edison), l'Ohio (Sharonville), le Michigan (Dearborn) et le Minnesota (Twin City), chacune partageant des spécialités avec d'autres (transmissions S ou E); celle de Gironde fournit du matériel plus léger pour des modèles intermédiaires.

Mais l'installation d'une usine à Blanquefort n'est qu'une première étape puisque le groupe décide de monter une seconde usine de composants en Gironde, en face de l'usine existante : le chantier démarre en août 1974 et s'achève le 16 juin 1976. Il faut rappeler que la croissance des Trente Glorieuses vient d'atteindre son apogée, que le *boom* des ventes d'automobiles a été puissant. Malgré la récession de 1974-1975, les mesures de « relance », la lenteur de l'éclosion de la grande crise de restructuration de l'industrie européenne héritée de la deuxième révolution industrielle, une « politique industrielle » volontariste, mi-mercantiliste mi-colbertiste, et l'insertion dans l'Union européenne économique elle-même, qu'on estime propice à la cohésion de l'industrie à l'échelle de l'Ouest européen, sont autant de facteurs d'optimisme quant au devenir des usines de Blanquefort.

6. Hubert Bonin, « Ford Brand's Image : An Essay to Gauge its Evolution in Europe (between the 1930s and the 1980s) », in H. Bonin, Y. Lung, S. Tolliday (dir.), *Ford, 1903-2003, op. cit.*, p. 443-588.

7. Hubert Bonin, « Palau in Gironde : A Beacon for the Evolution of Ford dealership in France », in H. Bonin, Y. Lung, S. Tolliday (dir.), *Ford, 1903-2003, op. cit.*, p. 385-396.

L'APOGÉE DE FORD AQUITAINE INDUSTRIE

Tandis que vole toujours plus fort l'industrie aérospatiale en Aquitaine, en même temps, des îlots d'industrie mécanique prospèrent.

Le temps de la prospérité

Il y a presque trente ans, l'histoire de ce site poursuit son ascension. En effet, en 1988, il dépasse pour la première fois le million d'organes de transmission : 590 944 ponts-avant, 516 318 boîtes automatiques, exportées à 85 % vers les États-Unis. Un symbole de cet optimisme est le lancement d'une « transmission à variateur continu CTX » destinée à la *Ford Fiestamac*⁸ ; cette ligne entre en fonction à la fin de 1989, après 265 millions de francs d'investissements. L'objectif de Ford est même de faire entrer cette usine dans la catégorie Élite Q1, marquée de hautes qualités et productivité. Les effectifs des deux usines atteignent alors 3 422 salariés en juin 1988 et 3 463 en juin 1989.

Au début du XXI^e siècle, les deux usines Ford fabriquent toujours des unités de transmission, des boîtes automatiques destinées surtout à des modèles américains, ou des boîtes de vitesse manuelles destinées à la *Fiesta*. Elles regroupent entre 2 500 et 3 600 salariés directs : 3 561 y sont ainsi actifs à la fin de 2002. « L'équipe de Blanquefort est un exemple pour la qualité et l'efficacité de son travail », déclare ainsi, le 26 juin 1998, Alex Trotman, PDG de Ford, venu célébrer à Blanquefort le vingt-cinquième anniversaire de l'établissement girondin. L'entreprise décide même d'investir 1,5 milliard de francs pour la fabrication d'une nouvelle boîte automatique. En 2000, on inaugure, sur le premier site, une toute nouvelle ligne de production. En 2000, Ford Aquitaine Industrie, à son apogée, compte 3 600 salariés, avec une production qui bat tous les records depuis sa création. Les deux usines jumelles de Blanquefort équipent en boîtes de vitesse un véhicule sur cinq du constructeur automobile dans le monde.

De la deuxième à la troisième Révolution industrielle

Pendant longtemps, le mode de production a reflété le corpus de techniques et de processus constitué durant l'ultime étape de la deuxième révolution industrielle : une extrême division du travail, une mécanisation intense, une spécialisation entre ouvriers qualifiés ou spécialisés d'une part, et travailleurs gérant les flux d'autre part (caristes, débardeurs, etc.). Au tournant du XX^e siècle, la firme procède à des investissements de « recarénage »

8. *Aquitaine Éco*, 1990.

substantiels : le saut dans les systèmes électroniques est spectaculaire. Les machines-outils à commande numérique sont installées ; des flux de chariots automoteurs sont gérés électroniquement le long de pistes afin de relier les divers pôles des usines ; la gestion des stocks et des flux est prise en charge par des systèmes informatiques de haute volée. Le site de Blanquefort n'est nullement tenu à l'écart des mutations technologiques ; lui aussi, comme d'autres en Gironde (Lectra Systems, l'aérospatial, etc.), absorbe de nombreuses innovations qui bouleversent son mode de production.

UNE PREMIÈRE RUPTURE STRATÉGIQUE : L'ÉCLATEMENT DU SITE

Certes, deux usines ont fonctionné en parallèle pendant près de trente ans ; mais elles étaient inscrites dans le même système de production cha-peautés par le même système de gestion. Or la logique même de cette délocalisation girondine semble mise en question dans la première décennie du XXI^e siècle. Venue s'installer à Blanquefort afin d'alléger ses coûts de production par rapport aux coûts américains qui manquaient alors d'avantages comparatifs, à une époque où chaque système industriel incorporait beaucoup de frais de main-d'œuvre, Ford prend conscience que, finalement, au terme des réformes sociales mises en œuvre en Europe et donc en France, l'avantage comparatif aquitain n'est plus probant.

Les investissements et l'automatisation ont permis de comprimer les effectifs, tout comme le recours à des réseaux de sous-traitance. Mais les noyaux durs des usines pèsent lourd dans le « système social » d'une firme qui anime une politique sociale relativement dynamique (notamment par des avantages financiers sur l'achat de voitures Ford et diverses contributions). Même si l'on rabote dans les effectifs au rythme des départs en retraite ou des démissions, la firme en mal de compétitivité à l'échelle européenne et transatlantique cherche à alléger sa responsabilité de financement.

La stratégie de rabotage des coûts internes de fonctionnement du système productif européen et transatlantique de Ford touche Blanquefort directement : un tournant surgit quand Ford s'associe en 2000 à l'un de ses gros fournisseurs allemands, Getrag ; le second établissement passe sous le contrôle d'une co-entreprise dont Getrag est l'animateur. L'objectif est d'obtenir plus de « flexibilité », concept devenu prédominant au tournant du siècle. Or un manufacturier de taille moyenne, appartenant au *Mittelstand* germanique, est mieux à même de dénicher des contrats de tout montant, fluides, récurrents ou non, et de les prendre en charge avec plus d'agilité et de proximité dans le contrôle des coûts.

L'usine Getrag Ford ainsi repositionnée est alors choisie pour produire une nouvelle boîte de vitesse manuelle, destinée aux futures petites cylindrées de Ford. L'investissement représente 110 millions d'euros : grâce à ce nouveau contrat, les quelque 780 salariés voient la production et leurs emplois assurés pour environ une décennie. Ce succès est le résultat d'un effort d'investissement important de l'outil de production mais aussi d'un dialogue social exemplaire, peut-être « à l'allemande », selon des processus de négociation plus déconcentrés et plus ouverts à un dialogue continu avec les syndicats.

Récemment, la donne a encore changé : Getrag Ford Transmissions est devenue une coentreprise commune à Ford et au groupe canadien Magna, qui a acquis le groupe allemand Getrag, moyennant 1,75 milliard d'euros, en janvier 2016. Dans la foulée, l'usine s'intègre dans la filiale Magna Powertrain. C'est un choc, car une nouvelle étape d'internationalisation, de l'Europe à l'Amérique, un beau cas d'étude de globalisation. En effet, Magna, coté sur les places boursières de Toronto et New York, est le numéro deux mondial de l'équipement automobile, avec plus de 125 000 salariés, pour un chiffre d'affaires de 36,6 milliards d'euros en 2014 – alors que, par comparaison, le groupe Getrag, dont le siège est à Untertgruppenbach, près de Stuttgart, n'emploie que 13 500 salariés et a généré un chiffre d'affaires de 1,7 milliard d'euros⁹.

UNE STRATÉGIE INCERTAINE

On a l'impression que, depuis une dizaine d'années, Ford Europe et Ford Group ont loupé au mieux entre les écueils de la crise sociale, de la crise des rapports avec les pouvoirs publics et de la crise budgétaire à propos du site de Ford Blanquefort, dont on devine bien qu'il n'était plus intégré à la logique de re-développement de la firme. L'incertitude stratégique affaiblit désormais le site historique de Ford-Blanquefort, dont l'insertion dans le système productif de la firme est remise en cause, contrairement au second site.

L'échec de la reprise par le groupe allemand HZ Holding (2009-2010)

La première décennie du XXI^e siècle est peu florissante. En 2007, alors que les effectifs de l'unité de Blanquefort ont déjà été dégraissés, Ford Motor Company annonce en fin d'année qu'elle va cesser la production de transmissions automatiques pour les 4x4 à partir de décembre 2011.

9. Jean-Philippe Déjean, « À Bordeaux Métropole, Magna gobe GFT (Getrag Ford Transmissions) », *La Tribune*, 11 janvier 2016.

Une mobilisation sans précédent des salariés s'ensuit, épaulés par les élus des collectivités locales et des comités de soutien locaux. En février 2008, le conflit social atteint son paroxysme : l'usine est bloquée pendant une semaine. En octobre, les salariés manifestent en nombre au *Mondial de l'automobile* de Paris et séquestrent temporairement deux des membres de la direction, lors d'un comité d'entreprise ; en janvier 2009, après dix semaines de chômage partiel, les salariés reprennent le travail en espérant que la pérennité du site sera préservée.

Un coup de chance est que, le 2 février 2008, le groupe allemand HZ Holding est officiellement repreneur de l'unité qui fabrique les transmissions automatiques. Porteur d'un projet de fabrication sur place de grandes couronnes éoliennes, avec son partenaire allemand Johann Hay, il garderait l'ensemble du personnel, afin de tirer parti de son capital de compétences : ce serait dès lors un projet remarquable de reconversion professionnelle. Ford Aquitaine Industrie devient First Aquitaine Industrie en mai 2009, filiale de HZ Holding et de l'industriel Johann Hay ; l'enseigne Ford est déposée le 10 juillet 2009. Malheureusement, l'histoire connaît un rebondissement inattendu. La filière éolienne a été victime d'une lente avancée juridique des projets d'investissements ; l'Aquitaine elle-même ne disposait encore d'aucun parc éolien... Aussi la durabilité de cette reprise s'avère-t-elle immédiatement contestée par une réalité financière brutale : le repreneur se retrouve asphyxié financièrement.

Le retour de Ford

Cela conduit Ford à reprendre la main : après l'annonce le 18 octobre 2010, la reprise s'effectue en janvier 2011 ; l'enseigne *Ford Aquitaine Industrie* revient devant le site. La firme tente de préserver la fidélité envers son engagement historique en Gironde, quelque peu un symbole de son enracinement industriel en France ; l'image de marque de Ford semble en jeu, en particulier auprès du Conseil régional, qui a ajouté sa force de conviction aux pressions de l'État, surtout en plein cœur de la volonté de relance économique après la crise de 2007-2009. Il faut donc méditer sur les voies de son intégration dans les nouveaux schémas d'organisation de son propre système de production européen et transatlantique. Par chance, une solution tactique est dénichée : en mai 2011, sont annoncés quatre programmes, qui permettraient d'entretenir un millier de salariés sur le site (dont une boîte automatique 6F35, avec 580 salariés à partir de 2013 et un pic en 2017 ; puis une nouvelle boîte de vitesse automatique pour petites cylindrées, annoncée le 3 juillet 2014 avec un démarrage d'ici à 2019). En parallèle, Ford allège peu à peu les effectifs de son usine : la bonne marche du site voisin de Getrag lui permet ainsi d'absorber une à deux centaines de salariés, transférés sur

la base du volontariat en préservant leurs avantages sociaux, à partir de 2014-2015 ; on organise aussi un plan de départ en préretraites et, surtout de chômage partiel pour une moyenne de 200 salariés chaque mois.

En réalité, le sort de l'établissement a été scellé au Siègne nord-américain au moment même de sa récupération contrainte : l'usine n'a alors plus sa place dans son système transnational ; elle produit seulement 103 000 boîtes de vitesse en 2017 pour une capacité de 160 000, et ce, malgré une efficience reconnue par toutes les parties prenantes. Les résultats commerciaux et financiers des modèles devant accueillir ces équipements déçoivent. Il est évident, *a posteriori*, que Ford a joué la montre en 2016-2017 : l'annonce d'un nouveau programme, le 19 mai 2016, ne paraît pas crédible. Il n'est donc guère surprenant que, le 7 juin 2018, lors d'une réunion extraordinaire du comité d'entreprise, Ford France annonce un processus de fermeture et l'hypothèse d'un plan social, donc du licenciement des 886 salariés encore préservés (par le biais d'un « plan de sauvegarde de l'emploi »)¹⁰ – au lieu d'environ 1 600 dans les années 2000. Depuis trois trimestres, la solution brutale – la fermeture – et une solution de reprise par une société belge, Punch Powerglide, ont alterné.

Le 13 décembre 2018, Ford rejette ce projet de reprise, et, depuis, alterne procédures juridiques, négociations discrètes, discussions avec les puissances publiques et manifestations¹¹, jusqu'à la décision finale de mettre fin aux discussions avec l'éventuel repreneur à la fin du mois de février 2019. Mais, parce que trop d'usines sont dans la même situation en France, il était peu probable que Ford Blanquefort devînt un cas exceptionnel de quasi-nationalisation, avec des fonds apportés par des outils parapublics comme BPI France ou divers fonds d'investissement. À la sortie de l'été 2019, les dés en sont jetés. La fermeture l'emporte ; l'État (la DIRECCTE) ne peut que cautionner le plan de crise et se résoudre à la mise en œuvre de la législation qui organise le processus d'une telle fermeture. Un plan d'accompagnement social est ainsi défini : 350 salariés partiraient en préretraite, 150 rejoindraient GFT et le reste devrait être pris en charge par les procédures de reclassement, par le biais de cabinets-conseil spécialisés (comme Altedia). En parallèle, un second plan doit engager la prospection d'autres entreprises qui s'installeraient sur le site dans le cadre de la « revitalisation » elle aussi prévue par la loi.

10. « Ford va réduire ses effectifs », *Les Échos*, 6 octobre 2018.

11. Éric Béziat, « À Blanquefort, Ford fait l'union contre lui », *Le Monde*, 17 octobre 2018 ; Frank Niedercorn, « L'État et les syndicats vent debout contre la fermeture de Ford Blanquefort », *Les Échos*, 14 décembre 2018 ; « Blanquefort : Ford provoque l'indignation de la classe politique », *Le Monde*, 15 décembre 2018.

UNE CAUSE STRUCTURELLE ? L'ABSENCE D'UN DISTRICT INDUSTRIEL DE LA MÉCANIQUE AUTOMOBILE

Au-delà de la conjoncture, de l'intense guerre de compétitivité et des controverses sociales, voire politiques, il faut tenter d'identifier des causes plus « profondes » d'abord – en discutant des racines de la mécanique dans l'agglomération bordelaise – et plus larges ensuite – en évaluant la stratégie globale du groupe Ford. Il faut commencer par remonter dans l'histoire industrielle girondine. Elle a été riche en filières de transformation du métal, dès le XIX^e siècle, avec des fonderies, des fabricants de machines à vapeur, de matériel de navire, de presses à raisin, de moulins à vent, etc. Des sociétés et des familles en ont illustré l'épopée¹². Mais le géographe Jean Dumas¹³ a bien reconstitué à la fois l'apogée de ces branches d'activité et les processus d'érosion, de crise et de démantèlement qui se sont enclenchés dans les années 1960-1970. Si certaines usines ont été installées en Gironde dans le cadre de la politique d'aménagement du territoire ou de négociations géo-économiques entre groupes et responsables politiques (comme pour Blanquefort), cela ne veut pas dire pour autant qu'une réelle filière s'est mise en place, à la différence d'une filière Bois-papier-ameublement-emballage ou de la filière Vin.

L'automobile sans enracinement girondin

On peut considérer que ce sont des usines « parachutées » : les travailleurs des chantiers navals, forts de leur expérience, ne sont nullement venus se reconverter à Blanquefort, comme on l'espérait en 1968-1970. Ce sont de jeunes ruraux ou périurbains qui ont rejoint ces deux établissements et qui se sont ainsi insérés dans « la société industrielle » au sommet de sa prospérité d'après-guerre. Mais les fonderies et autres unités de transformation mécanique sont restées dispersées, fragmentées.

Seuls les PME et les ateliers des usines des groupes de la filière aérospatiale ont constitué un réel système productif territorial au fur et à mesure de l'expansion de l'aéronautique militaire (Dassault), des équipementiers

12. Hubert Bonin, *Bordeaux grand port industriel au XIX^e siècle (des années 1800 aux années 1880)*, Paris, les Indes savantes, 2017.

13. Jean Dumas, « Les zones industrielles de l'agglomération bordelaise », *Revue géographique des Pyrénées & du Sud-Ouest*, 1965, p. 415-420 ; « Vingt cinq ans d'évolution économique et sociale en Aquitaine, 1950-1975. II. La distribution sectorielle des activités. Les transformations industrielles : espoirs et inquiétudes », *Revue économique du Sud-Ouest*, 2 (1977), p. 125sq ; *Les activités industrielles dans La Communauté urbaine de Bordeaux. Études de géographie économique et sociologique*, Bordeaux, Bière, 1980 (deux volumes). « La Gironde industrielle : un département et une métropole face à la crise », *Revue économique du Sud-Ouest*, 1 (1987), p. 75-96.

(Thalès, etc.), des fabricants de moteurs (de Snecma à Safran), de la maintenance (Sabena Technics qui, en 2019, « va recruter 450 personnes à Mérignac en trois ans »¹⁴, soit l'équivalent du « reste à placer » des salariés de Ford laissés sur le carreau), etc. Tout autour d'eux vibrent des fournisseurs et sous-traitants, telle L'Électrolyse, à Latresne, qui transforme des pièces d'aluminium destinées aux avions du grand Sud-Ouest. La branche des matériaux composites, de la céramique fournissant des équipements pour l'industrie spatiale, a ainsi émergé à la fin du xx^e siècle (Société européenne de propulsion, chez Snecma, à Saint-Médard-en-Jalles), tandis qu'une PME, Composites Aquitaine, a surgi dans les années 1990 (à Salaunes) comme fournisseur de plusieurs branches industrielles, mais surtout de l'aéronautique¹⁵.

À l'inverse, la Gironde ne dispose pas de tradition récente (après les années 1960) et donc renouvelée de filières de formation structurées (hors aérospatial) ni d'une culture technique semblables à celles qui ont porté les Ardennes¹⁶, la Porte d'Alsace, des bassins du Centre-Est, etc. Seuls des îlots ont montré quelque durabilité grâce à la ténacité d'entrepreneurs familiaux ou au soutien d'une firme, tels ceux qui ont résisté durablement dans la petite vallée du Ciron ou à Beaulac¹⁷. C'est le cas, dans le Nord de la Gironde, à Vérac, pour la grosse PME de la Fonderie du Bélier, peu ou prou héritière de l'axe reliant des forges et fonderies de Gironde et du Périgord¹⁸. Jean Dumas a ainsi employé l'expression de « district industriel inachevé »¹⁹, doté d'une « créativité limitée », donc d'un relatif pouvoir de différenciation par « l'innovation disruptive ».

En amont de la Garonne, la Société métallurgique du Périgord, qui a été pendant longtemps une filiale de Pont-à-Mousson, à Fumel, dans le Lot-et-Garonne, s'est disloquée dans les années 1990-2000. Encore au tournant des années 1990, sa successeur, la Société aquitaine de fonderie automobile, qui regroupait 1200 salariés à Fumel à partir de 1988 et qui effectuait alors de gros investissements, a tenté de substituer aux canalisations la fabrication de pièces automobiles²⁰; mais, après la reprise par les 480 salariés eux-mêmes en 2003, puis par deux sociétés successives (en 2008 et 2015, avec 136 puis

14. *Sud Ouest*, 13 février 2019.

15. Jean-Marie Vasquez, « Jean-Charles Joseph, patron composite », *Aquitaine Éco*, p. 12.

16. Bruno Prati, *La Fonte ardennaise et ses marchés. Histoire d'une PME familiale dans un secteur en déclin (1926-1999)*, Besançon, Presses universitaires de Franche-Comté, 2016.

17. Dominique Lambert, « La fonderie de Beaulac », *Cahiers du Bazadais*, 70 (1985), p. 23-55.

18. Yvon Lamy, *Hommes de fer en Périgord au XIX^e siècle*, Lyon, La Manufacture, 1987.

19. Jean Dumas, « Y a-t-il eu des capitaines d'industrie en Aquitaine ? », in H. Bonin (dir.), *50 ans en Aquitaine. Bilans et prospective, 1945-1995*, Bordeaux, L'Horizon chimérique, 1995, p. 123-137.

20. « Pascal Qéru, de la Lorraine à l'Aquitaine », *Aquitaine Éco*, 1990, p. 52.

45 salariés pour MetalTemple, etc.) et trois ultimes plans sociaux en 2011, 2014 et 2018, elle a été rayée de la carte²¹. Ne subsiste par exemple dans ce département que la minuscule Mécanique générale de précision, à Tonneins, créée en 1974, avec une quarantaine de salariés en 2000.

Si l'on sait que, de leur côté, les usines Ford rassemblaient entre 3 000 et 3 500 salariés au tournant des années 1990, la totalité de l'emploi dans la construction mécanique en Aquitaine avait atteint un point bas de 12 252 salariés en 1986-1987, après un point haut à 13 213 en 1983. On mesure l'isolement de ces entités, d'autant plus qu'une majorité de ces emplois relève alors de la sous-traitance aéronautique – soit moins que la construction navale, l'aéronautique et l'armement (16 163 en 1987) et juste un peu plus que la construction électrique et électronique (11 404)²², tandis que la filière Bois-meuble-papier-carton atteint 25 067.

Quelques sous-traitants à faire évoluer ?

Cela dit, cette usine Ford s'appuie également sur un petit noyau de sous-traitants, dont le destin est dorénavant lui aussi mis en question. Les études manquent sur ce thème. Un seul cas d'étude peut être mis en avant ici, celui d'Aquidec, devenue entre-temps Altia Saint-Médard du fait de reprises-cessions, puis Pernat SMJ en 2014. Cette unité girondine de soixante salariés appartient à un groupe qui compte 23 sites dans le monde. Quand Aquidec a ouvert à Saint-Médard-en-Jalles en 2004, l'usine avait un seul et immense client : Ford Blanquefort ; elle produisait des valves en aluminium qui équipaient les boîtes de vitesse automatiques.

Jusqu'alors plutôt « atelier déporté de Ford », qui absorbait encore en 2018 autour de 40 % de sa production, l'usine a enclenché un plan de diversification de ses productions et de conquête de nouveaux clients. Elle obtient la production de pièces de directions assistées électriques, technique pour supplanter les actuelles assistances hydrauliques des véhicules, pour le spécialiste TRW ; pour le groupe Ford, elle gagne la fabrication d'un pignon de pompe à injection qui équipera la future génération des moteurs diesel haute pression. L'unité girondine non seulement va survivre mais va, en sus, doubler son chiffre d'affaires (7,5 millions d'euros en 2011, 11 millions en 2018), même si ce marché de pignons high-tech a impliqué un investissement en machines-outils de quatre à cinq millions d'euros sur trois ans (2011-2013). Aujourd'hui, le cahier des charges d'Altia se répartit à 70 % dans la sous-traitance automobile et à 20 % dans diverses productions

21. Jérôme Schrepf, « L'usine Métal Aquitaine liquidée, 38 salariés licenciés », *La Dépêche*, 4 juin 2018.

22. *Aquitaine Éco*, 1991.

industrielles, sans plus de dépendance vis-à-vis de Ford. Doté d'un bureau d'étude, le site de Saint-Médard est capable de réaliser toutes les opérations d'usinage sur des pièces en acier, aluminium et laiton²³.

La mue stratégique du Béliier

Pour revenir à la Fonderie du Béliier²⁴, créée en 1961 par une famille entrepreneuriale, ce n'est qu'une moyenne entreprise (312 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2016 avec d'épais fonds propres : 128 millions) fort peu représentative d'un *Mittelstand* qui n'existe pas en Gironde dans cette branche. En effet, si elle emploie encore 350 personnes à son siège girondin historique, l'essentiel des salariés du mini-groupe travaillent en Europe centrale et orientale (Hongrie en 1994, Serbie en 2017), où une large partie de la fonderie d'Europe occidentale a déménagé en quête de niveaux de salaires beaucoup plus bas et aussi pour suivre les usines automobiles que les constructeurs ont délocalisées à l'Est. Des ateliers ont été ouverts en sus en Chine et au Mexique.

Plus significatif encore est le tournant stratégique du Béliier : la fonderie classique a laissé place à la fonderie de l'aluminium, métal en forte progression dans la composition technique des moteurs et des équipements automobiles en général à cause de ses vertus de légèreté notamment. Le groupe a ainsi traité quelque 68 000 tonnes de métal en 2016 (freins, supports moteurs, turbocompresseurs, etc.). Mais cela ne crée guère d'opportunités de reconversion aux salariés de Ford Blanquefort, sauf à migrer en Europe de l'Est, comme l'avait finement proposé un patron français il y a quelques années à ses propres salariés... Il est vrai que la Pologne dispose d'une force d'attraction croissante²⁵.

UNE CAUSE STRATÉGIQUE ? LA CRISE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE FORD

Lors de son centenaire européen en 2003 – commémoré par un colloque international et une mise en valeur institutionnelle à Bordeaux (à la Chambre de commerce et d'industrie) et à Château-Beychevelle –, Ford confiait que sa part de marché en Europe était de 11,2 % en avril 2003 : 17,8 % au Royaume-Uni, 9,7 % en Espagne et en Italie, 6,7 % en Allemagne,

23. Hervé Pons, « Un sous-traitant fort sans Ford », *Sud Ouest*, 12 avril 2011.

24. Pascal Rabiller, « Gironde : La fonderie Le Béliier cartonne grâce à l'aluminium », *Sud Ouest*, 9 mai 2017. Voir en ligne : <https://www.lebelier.com/le-groupe/historique/>.

25. Jean-Paul Oury, « Expatriation : et pourquoi pas la Pologne ? », *Contrepoints*, 2014 [En ligne : <https://www.contrepoints.org/2014/09/10/180333-expatriation-et-pourquoi-pas-la-pologne>].

6,6 % en Belgique. Les ventes totales ont grimpé de 1,493 million en 1993 à 2,161 millions en 2001, avant un recul à 2,003 millions en 2003 (dont 150 000 en France), par rapport à un total mondial de 3,973 millions et américain de 4,402 millions. On comprend que l'Europe constitue un marché important mais non déterminant pour la survie de la marque à l'échelle mondiale. Il s'agit davantage de l'héritage d'une histoire ayant permis à des technologies, des méthodes (le fordisme productif) et une philosophie (le fordisme de la consommation de masse²⁶) d'affirmer la puissance du fameux « modèle américain ».

En 2018-2020, Ford a abandonné la marche conquérante qu'il déployait encore lors de son centenaire en Europe. Tout d'abord, la vente de voitures de moyen de gamme ne procure plus les marges bénéficiaires suffisantes pour nourrir la capacité d'autofinancement nécessaire au soutien de la recherche et du développement en vue de prospecter les nouvelles technologies de la deuxième étape de la troisième révolution industrielle (voiture électrique, voiture auto-conduite, etc.). Or la gamme de Ford est centrée sur ce créneau central, avec fort peu de modèles de haut de gamme (un ou deux SUV, la *Mustang*), d'autant plus que la firme a revendu Jaguar et Volvo, qu'elle avait acquises à la fin du xx^e siècle – d'où une crise de l'image de marque, comme si une rupture cognitive s'était produite. On sait par ailleurs que la Chine est devenue plus essentielle que l'Europe.

Par ailleurs, la priorité du groupe est de préserver et consolider son bastion commercial aux États-Unis, ce qui implique de gros investissements de conception, de productivité et de recarénage des usines. La même stratégie a été assimilée par General Motors qui, on le sait, vient de céder Opel à PSA, en reniant 90 ans de présence en Europe – après y avoir abandonné la commercialisation de Chevrolet depuis l'Asie. Si cela peut choquer un Français ou un Européen, quitter le marché européen ne semble plus impossible dans les réflexions stratégiques de Ford, malgré sa force relative sur le créneau des véhicules utilitaires légers.

En replaçant l'usine de Blanquefort et son millier de salariés à l'échelle de cette firme transnationale, on peut comprendre l'exigence de recentrer l'appareil productif intermédiaire sur des fournisseurs (Magna Powertrain Getrag, par exemple), sur les usines américaines elles-mêmes, voire de délaisser tout un espace continental, en glissant de l'Europe à l'Asie chinoise ou indienne. De forts symboles historiques comme les usines britanniques ont par exemple déjà disparu, et le *Brexit* va peut-être donner le

26. Jean-Claude Daumas, *La révolution matérielle : Une histoire de la consommation (France, XIX^e-XXI^e siècle)*, Paris, Flammarion, 2019.

coup de grâce à l'aventure anglaise : Ford est au bord de ne plus se considérer comme « enracinée » en Europe, cent ans après s'être installée en France à Bordeaux en 1917...

Or la part de marché en Europe s'est effritée de 10,8 % des ventes²⁷ en 2000 à 6,4 % seulement en 2018. La firme a annoncé le 10 janvier 2019 le lancement de réflexions sur sa politique européenne : « Ford va supprimer des milliers de postes en Europe »²⁸, où il emploie encore 53 000 salariés, par rapport au total de 200 000. Y subir des pertes opérationnelles durant certains trimestres n'est plus compatible avec les exigences de gestion à l'échelle du groupe. « Ils doivent faire des coupes claires à la machette », pense un consultant²⁹ si l'on estime que le groupe endure des « surcapacités chroniques ». Bref, « l'industrie automobile, mère de toutes les industries », est en train de rentrer dans l'œil du cyclone »³⁰. D'ailleurs, au printemps 2019, Ford-Europe annonce un vaste plan de recentrage commercial, industriel et géographique (avec la fermeture de la production russe). L'on comprend l'acuité des controverses et débats quant à l'avenir du site et de ses salariés³¹.

CONCLUSION

L'historien ne peut évidemment pas apporter de conclusion à un épisode aussi actuel, inachevé. Il peut rappeler l'histoire du site, son dédoublement

27. « Ford va réorganiser ses activités en Europe », *Le Monde*, 10 janvier 2019.

28. « Ford va supprimer des milliers de postes en Europe », *L'Usine Auto*, 10 janvier 2019.

29. Alain-Gabriel Verdevoye, « Ford décélère en Europe », *Challenges*, 20 septembre 2018, p. 70.

30. Philippe Escande, « L'industrie automobile, mère de toutes les industries, est en train de rentrer dans l'œil du cyclone », *Le Monde Économie*, 14 décembre 2018.

31. Voir l'analyse d'Hubert Bonin sur Rue89Bordeaux [En ligne, 5 avril 2018 : <https://rue89bordeaux.com/2018/04/comprendre-destin-dramatique-de-lusine-ford-de-blanquefort/>]. D'où un commentaire « chaud » : « En 2008, on lisait déjà ce genre d'âneries. On sent que l'auteur s'est renseigné, pour autant on comprend vite qu'il connaît très mal le dossier. Déjà dix ans que des prédicateurs annoncent et expliquent la fin de cette usine. Les mêmes qui expliquent plus tard pourquoi, finalement, ce n'était pas la fin quand l'activité industrielle est relancée. Nous n'avons pas besoin de charognards inutiles et nuisibles qui gravitent autour de nous pour exister. Soutenez-nous ou passez votre chemin en silence. Un salarié de Ford Blanquefort. » Ou alors de l'utopie : « Nos décideurs ont encore le temps de donner tort à notre commentateur hostile, en mobilisant les compétences locales en matière de mécanique pour entrer résolument dans l'ère post-bagnole... : un petit pôle de recherche et d'application pour tout ce qui concerne les éléments rotatifs, automatiques ou purement mécaniques de l'énergie éolienne, hydrolienne, marémotrice, houlomotrice....*Idem* pour la petite mécanique vélo, des caddies à commissions de nouvelle génération pour les seniors et autres accessoires pour la mobilité active, celle des PMR en particulier... L'université, l'ARS, les collectivités, les associations et les Ford peuvent trouver-là le nouveau terrain favorable (!) à la construction d'un écosystème qui trouvera ses débouchés directement dans l'économie résidentielle du lieu de conception et de production ».

en deux sous-sites, son positionnement au sein de la stratégie d'une firme à la fois européenne et multinationale. Mais l'historien de l'économie et des entreprises ne peut qu'émettre deux hypothèses : celle du porte-à-faux d'une usine désormais jugée comme trop excentrée par rapport à un système productif de branche et isolée par rapport aux systèmes productifs territoriaux girondins ; celle du recentrage stratégique d'une firme devenue transnationale et maniant, elle aussi, comme tant d'autres, des « pions » sur un échiquier continental ou mondial. Cela réduit le site de Blanquefort à un simple pion, ce qui ne manque pas d'enrager les salariés d'une usine qui, comme tant d'autres eux aussi, se sentent sacrifiés sur cet échiquier impitoyable. L'historien ne croit pas que le destin de cet établissement s'inscrit dans le processus de « désindustrialisation » qui bouleverse tant de régions de tant de sous-continents.

BIBLIOGRAPHIE INDICATIVE

- Georges Benko, Alain Lipietz (dir.), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 1992.
- François Caron, *Le résistant déclin des sociétés industrielles*, Paris, Perrin, 1985.
- Élie Cohen, *L'État brancardier : les politiques du déclin industriel, 1974-1984*, Paris, Calmann-Lévy, 1989.
- Jefferson Cowie, Joseph Heathcot, *Beyond the Ruins. The Meanings of Deindustrialization*, Ithaca, Cornell University Press, 2003.
- Patrick Fridenson, « L'industrie en France au XXI^e siècle. Politique française ou politique européenne ? », in I. Kharaba, P. Mioche, D. Woronoff (dir.), *Politiques industrielles d'hier et d'aujourd'hui en France et en Europe*, Dijon, Éditions universitaires de Dijon, 2009, p. 232-263.
- Pierre-Noël Giraud, *L'industrie française décroche-t-elle ?*, Paris, La Documentation française, 2013.
- Michel Hau (dir.), *Les grands naufrages industriels*, dossier de : *Entreprises et Histoire*, 27 (2001).
- Michel Hau, « Les grands naufrages industriels français », in P. Lamard, N. Stoskopf (dir.), *1974-1984. Une décennie de désindustrialisation ?*, Paris, Picard, 2010, p. 7-14.
- Pierre Lamard, Nicolas Stoskopf (dir.), *Désindustrialisations, délocalisations*, Paris, Picard, 2009.
- Pascal Raggi, *La désindustrialisation de la Lorraine du fer*, Paris, Classiques Garnier, 2019.