

LA CRÉATION D'UNE FILIÈRE AUTOMOBILE RÉGIONALE EN QUESTIONS : DYNAMIQUES INSTITUTIONNELLES DANS LE GRAND EST AUTOMOBILE FRANÇAIS

RÉALITÉS MÉCONNUES

Quelles modalités d'échanges interentreprises pour les filières régionales des industries automobiles dites traditionnelles ? La genèse du paradigme japonais (et américain) du *juste-à-temps*, depuis la fin des années 1980, couplée à un basculement de la géopolitique mondiale de l'automobile entre les années 1990 et 2010, ont précipité un ensemble de questions quant à l'efficacité productive et à la compétitivité des industries automobiles traditionnelles. Ces questions concernent, au premier chef, la nature des échanges interentreprises, comme l'illustrent les voies suivies actuellement par la filière automobile en Alsace Franche-Comté, qui feront l'objet de cet article. L'action étatique et les initiatives locales (que nous examinerons et que nous confronterons aux pratiques en œuvre sur ce territoire particulier) mettent en évidence différentes trajectoires institutionnelles envisageables entre la promotion d'une filière dite d'excellence et les modes de transaction hérités d'institutions passées.

Par **Stéphane HEIM***

* Docteur en sociologie, ingénieur de recherche contractuel, GERPISA, ENS Cachan. Courriel : sheim@ens-cachan.fr

INTRODUCTION

Au milieu des années 2000, l'idée de créer une filière automobile française, le « site France », a fait son apparition de diverses manières parmi les priorités de la restructuration de l'industrie automobile française. Sous des aspects *a priori* très élémentaires quant à la forme et au contenu d'une telle filière, cette thématique soulève toutefois des questions bien plus complexes qu'il n'y paraît. Le principal enjeu sous-jacent est posé par les modalités d'application et de déploiement d'institutions privilégiant l'excellence en vue de la compétitivité du site France. La filière dite d'excellence est présentée comme la consolidation de quelques fournisseurs dont le rôle accru peut modifier de manière substantielle les équilibres relationnels tout en développant des outils homogènes servant de supports aux transactions. En somme, cela signifie que l'on bâtit une filière autour de quelques acteurs clés jouissant de rentes monopolistiques tout en privilégiant l'homogénéisation des dispositifs facilitant les transactions interentreprises.

Néanmoins, le développement d'une telle filière se traduit par des tensions fortes qui affectent les organisations « classiques » de la production et les modalités de l'échange interentreprises. La gestion d'une chaîne de sous-traitance, qu'elle soit ou non régionale, exige le maintien d'équilibres entre les parties prenantes. D'une part, les constructeurs, s'appuyant sur différents registres de coordination de l'activité (NEUVILLE, 1997), expriment un besoin de fiabilité des approvisionnements, que la pratique de mise en concurrence des fournisseurs permet de garantir dans une certaine mesure. D'autre part, les fournisseurs sont bien souvent en quête d'assurances (qu'elles soient relationnelles, techniques et/ou commerciales) de la part du client. L'équilibre relationnel dépend alors grandement des arbitrages effectués entre différentes modalités d'échange héritées du passé. La question qui demeure ouverte est celle de savoir comment l'on peut envisager de donner forme à des institutions et à des pratiques favorisant l'excellence industrielle sans que celles-ci entrent en contradiction avec les modalités habituelles de l'échange. Comment les pouvoirs publics, les constructeurs et les fournisseurs peuvent-ils donner corps à une filière dite d'excellence ?

En nous appuyant sur l'examen des dispositifs en œuvre dans la consolidation de la filière équipementière du Grand Est français, nous proposerons ici des pistes de réflexion dont l'objectif est de comprendre non pas les institutions déjà formées, mais leur élaboration, leurs difficultés et leurs potentialités. Pour ce faire, nous définirons dans un premier temps les enjeux, en termes théoriques, de l'échange et des modalités de production de l'accord au sein de chaînes de sous-traitance, pour ensuite exposer les principales caractéristiques de cette filière régionale.

Enfin, en comparant entre elles quelques études de cas représentatives de la manière dont l'échange se décline dans cette industrie, nous confronterons les nouvelles pistes explorées et développées aujourd'hui aux modes d'échange traditionnels pour mettre à jour les dynamiques en cours.

LA CONSOLIDATION D'UNE FILIÈRE AUTOMOBILE : ENJEUX ORGANISATIONNELS ET TENSIONS INSTITUTIONNELLES

Dans une perspective classique d'opposition entre le marché et l'organisation, l'arbitrage effectué entre ces deux modes de transaction s'explique de trois manières : par la comparaison des coûts engagés par ces deux modalités telle qu'elle est systématisée par l'économie des coûts de transaction, par le gain avéré ou non de la répétition des échanges dans une optique classique de la théorie des jeux, enfin, par la réputation des acteurs de l'échange qui est au fondement de la confiance interpersonnelle. Ces trois grilles de lecture relèvent d'une approche par l'efficacité économique, le choix rationnel et le risque calculé. Elles ont en commun le postulat selon lequel il existe une opposition entre l'organisation et le marché, qui sont présentés comme deux modalités antagonistes de l'échange. Déclinées aux transactions interentreprises, elles expliquent le choix effectué entre des échanges denses et durables, d'un côté, et des échanges marchands et impersonnels, de l'autre. Toutefois, les incertitudes portant sur le partenaire, sur l'environnement institutionnel et sur le produit participent de la formation des échanges interentreprises en modifiant profondément les comportements des acteurs impliqués. D'une part, les constructeurs d'automobiles déploient des dispositifs pour réduire l'« incertitude fondamentale », qui orientent la nature et la forme de l'échange (mêlant de diverses manières les registres du marché et de l'organisation). D'autre part, pour bâtir ces dispositifs, les organisations (ici, les constructeurs et les fournisseurs) s'appuient sur le déploiement d'institutions spécifiques (contrats, conventions techniques, etc.), auxquelles ils prennent part de diverses manières.

Il convient alors de porter son regard sur la manière dont ces arbitrages prennent la forme de pratiques instituées.

Tout d'abord, l'espace de l'échange est configuré (il est élaboré et mis en œuvre) par quelques acteurs, principalement les organisations dont font partie les entreprises. L'échange peut être défini au plus près des acteurs qui y prennent part comme un arrangement de règles, de contrats et de critères d'évaluation, qui sont autant de supports à la nécessaire connaissance du produit et du contractant. De même qu'un consommateur s'en remet à des formes variées de



jugement pour opérer des choix entre différents biens et services singuliers (films, musique classique), les acteurs d'une chaîne de sous-traitance s'appuient sur différents modes d'évaluation du partenaire et du produit (classements, contrats, réputation, audits) pour engager une transaction.

« Le jugement est donc l'acte synthétique par lequel des critères hétérogènes, des pondérations variables, des notations diverses et des confiances inégales, ainsi que le cadrage de la réalité qui en résulte, sont mobilisés pour une évaluation unitaire » (KARPIK, 2009, p. 183).

Dans cette perspective, les constructeurs élaborent en amont de la situation d'échange différents dispositifs de réduction de l'incertitude, tels que les systèmes d'information, de passation des commandes, de livraison ou les spécifications techniques. *A priori*, ils détiennent un pouvoir d'orientation et de déploiement de mesures plus étendu que celui de leurs fournisseurs. La nature du pouvoir de valorisation des produits et de fixation des prix se fonde dès lors sur la disposition des constructeurs à orienter et à cadrer l'échange sur la base d'une « évaluation unitaire ». De la sorte, l'enjeu, pour les organisations, est leur capacité, compte tenu de l'environnement institutionnel, à créer des modalités d'échange qui vont accroître leur efficacité économique et diminuer les incertitudes diverses. Cet enjeu se traduit par la recherche de compromis entre gouvernances d'entreprise de firmes dont les activités se déploient sur des échelles différentes (principalement entre sites de production et

sièges sociaux) et dans des environnements institutionnels distincts.

Les scènes de l'échange ne sont donc pas neutres, mais orientées par des « dispositifs de jugement » élaborés par les constructeurs et les fournisseurs, et par leur propre connaissance orientée (donc incomplète et bâtie sur des points de vue particuliers) du produit, du contractant et du marché. La fabrication des modalités de transaction en amont de l'échange engendre, au-delà des enjeux organisationnels que nous avons pointés plus haut, des tensions institutionnelles. Ces dernières s'expliquent par le décalage qui peut exister entre, d'une part, les pratiques instituées et héritées du passé et, d'autre part, les nouvelles orientations mises en œuvre à un moment donné. Les institutions « sont des produits du processus écoulé, adaptés aux conditions passées » (VEBLEN, 1970, p. 126), elles sont donc en évolution et en adaptation constantes par rapport à leur milieu. L'introduction de nouvelles règles, de nouveaux outils d'évaluation des produits et des entreprises peut entrer en contradiction avec les pratiques héritées du passé. À cela s'ajoute le fait que l'adéquation de nouvelles institutions à leur milieu dépend des acteurs impliqués ou non dans l'élaboration et l'application de ces outils. Les entreprises du secteur de l'automobile participent d'une manière ou d'une autre, en fonction de leur rang dans la chaîne de sous-traitance, à la dynamique des « matrices institutionnelles », si l'on conçoit ces dernières comme le résultat des interactions entre organisations et institutions (NORTH, 1994). De différentes manières, les

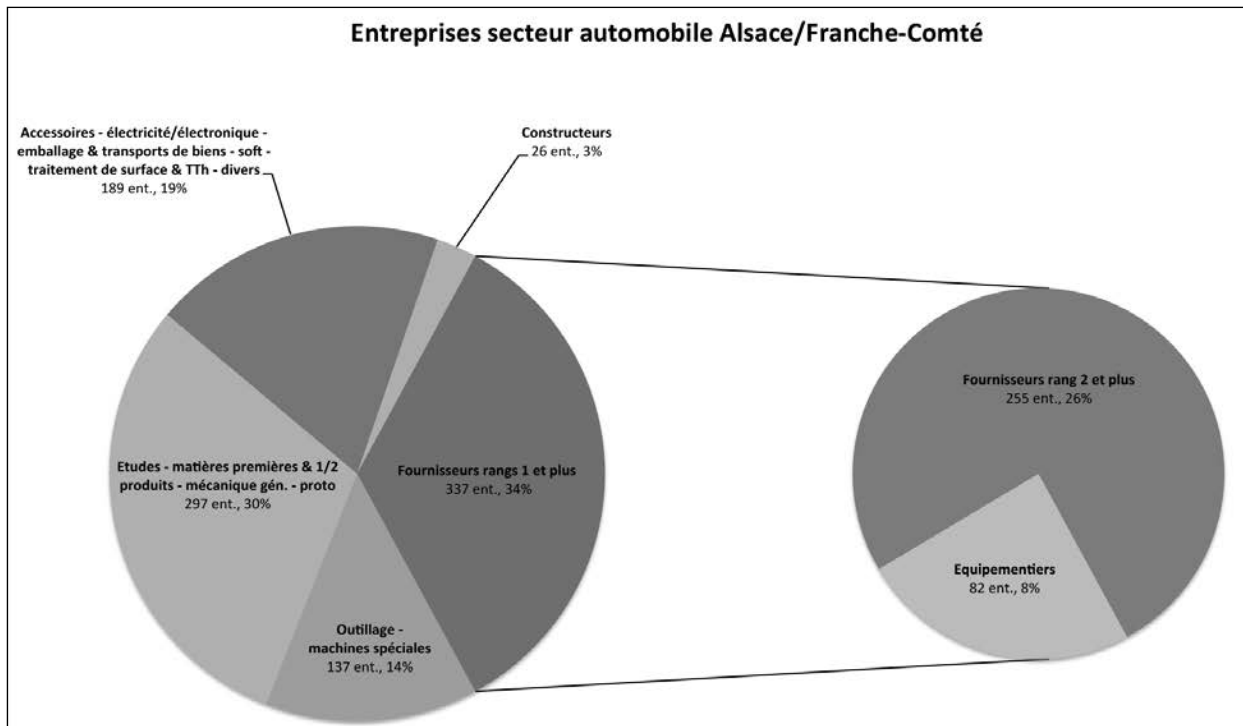


Figure 1 : Les fournisseurs automobiles d'Alsace Franche-Comté.
(sources : PVF & CCI Alsace Franche-Comté)

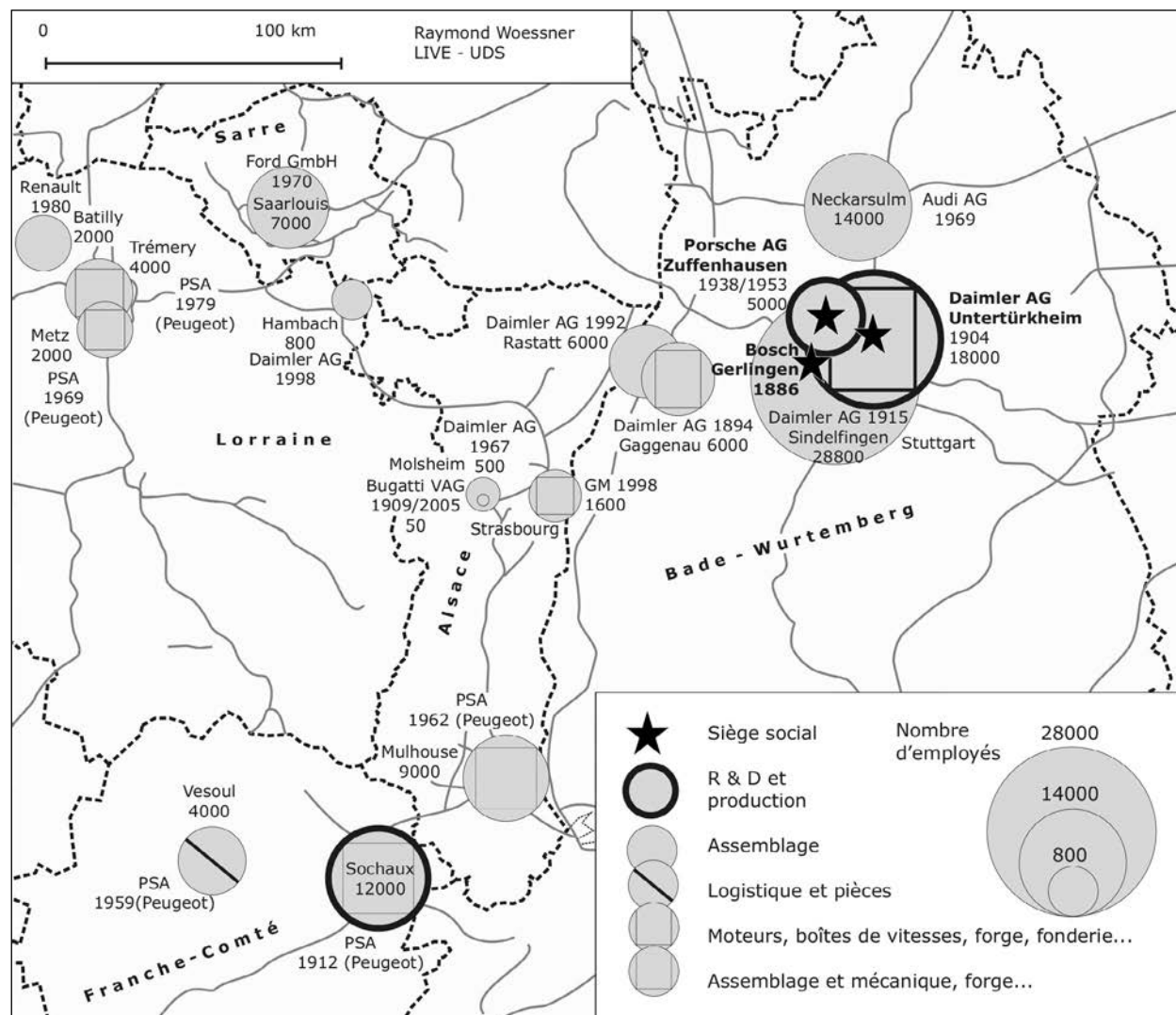


échanges interentreprises sont le résultat de dynamiques institutionnelles qui peuvent perturber (ou non) les équilibres tant passés que présents. En cela, les relations interentreprises dans une chaîne de sous-traitance doivent être mises en rapport avec la manière dont sont conçues et mises en œuvre les scènes de l'échange, avec « leurs conditions de production et leurs modalités de fonctionnement » (DUBUISSON-QUELLIER, NEUVILLE, 2003, p. 215). De ce point de vue, les échanges au sein des filières automobiles apparaissent d'abord comme des arrangements locaux et évolutifs avec pour objet les règles de l'échange, règles dont les degrés d'uniformité, de conformité et d'adéquation aux pratiques en vigueur varient de manière substantielle. Les arrangements prennent la forme de pratiques instituées ayant trait, par exemple, à la qualité, aux prix, aux délais de livraison ou aux temps de réalisation des pièces. Toute la problématique réside dans la capacité des organisations à prendre part à la mise en œuvre de ces arrangements. Ce cadre analytique de la construction de

l'échange interentreprises déplace le regard d'une lecture en termes d'efficacité économique et de rationalité maximisatrice, vers une lecture en termes de dissociation ou d'association de registres de coordination des activités concrètes d'une filière. Dès lors, l'échange et la détermination de la qualité et du prix des produits sont non pas le fait simplement d'un choix entre deux modes de transaction, mais le résultat d'arbitrages opérés entre différents registres de transaction inscrits dans des dynamiques institutionnelles spécifiques.

LE GRAND EST AUTOMOBILE FRANÇAIS : QUELLE ÉCHELLE ?

Même s'il est difficile aujourd'hui de dégager une réelle identité géographique et territoriale du Grand Est français (ROLLAND-MAY, 2004), lorsque l'on observe l'industrie automobile de cette région, il est



Carte 1 : Le Grand Est automobile.



nécessaire de dépasser les frontières nationales. En circonscrivant l'industrie régionale aux filières de la Lorraine, de l'Alsace, de la Franche-Comté et du nord de la région Rhône-Alpes, une certaine cohérence se dégage, mais on occulte par là-même les régions allemandes frontalières de la Sarre, de la Rhénanie-Palatinat, du Bade-Wurtemberg, de la Hesse et (dans une moindre mesure) de la Bavière. Pourtant, en raison des échanges entretenus avec les quatre grands constructeurs spécialistes allemands (Daimler, BMW, Audi et Porsche), il convient de situer les filières régionales françaises limitrophes dans cet environnement physique, historique, organisationnel et marchand plus large. C'est la raison pour laquelle nous propo-

sons une lecture et une analyse des filières automobiles régionales autour du concept de Grand Est automobile, qui embrasse également les capacités productives du Sud-Ouest de l'Allemagne (voir la Carte 1 de la page précédente et le Tableau 1 ci-dessous).

Une géographie de la production automobile contrastée

Ainsi, le Grand Est automobile apparaît comme un territoire productif majeur en Europe présentant différentes facettes et étant assez contrasté. En 2011, 2,2 millions de véhicules, qui couvrent une grande partie de la segmentation automobile (voir le

Constructeur	Lieu	Date création	Prod/an	Nb employés	Segments (modèles)
Audi	Neckarsulm	1969	278 096	13 704	M2, H2 (A4, A&S6, A&S8, Quattro RS6, R8)
Daimler	Untertürkheim (Stuttgart)	1904		18 146	Forges, fonderie, moteurs, transmission, axes
Daimler	Sindelfingen (Stuttgart)	1915	398 646	28 804	M2, H1, H2 (Classes S, E, C, CL, CLS, et Maybach)
Daimler	Rastatt	1992	252 316	5 741	M1 (Classes A & B)
Daimler	Gaggenau			6 400	Moteurs, engrenages
Ford	Saarlouis	1970	425000*	6 500	M1, M1+, crossover compact (Focus, C-Max, Kuga)
Porsche	Stuttgart-Zuffenhausen	1938 (1950)	33 000	4 800	Véhicules luxe/sport (911 & Boxster, moteurs)
TOTAL Allemagne****	8 sites	1904-1992	1.38 Mio	84 095	M1, M1+, M2, H1, H2, crossover compact, véhicules sport
Daimler (Smart)	Hambach	1998	139962*	824	B0 (Smart Fortwo)
PSA	Sochaux	1912	290000*	12 500**	M1, M1+ (308, 3008, 5008)
PSA	Mulhouse	1962	281 170	9 400***	B2, M1 (206+, 308, C4)
PSA	Metz	1969	1.3Mio*	2 000	Boîtes de vitesse mécaniques
PSA	Trémery	1979	1.1Mio	3 769	Moteurs essence & diesel
PSA	Vesoul			4 200	Logistique pièces de rechange
Renault (SOVAB)	Batilly	1980	99 069*	2 411	VUL (Master)
TOTAL France*****	7 sites	1912-1998	810 201	35 104	B0, B2, M1, M1+, VUL
TOTAL Grand Est automobile *****	14	1904-1998	2.2 Mio	119 199	B0, B2, M1, M1+, M2, H1, H2, crossover compact, véhicules sport, VUL

Tableau 1. Les constructeurs et leurs sites de production dans le Grand Est

Sources : données constructeurs pour 2011

* chiffres de 2008

** Mécanique : 750 employés

*** Mécanique et bruts : 2 350 employés

**** Total sites assemblage allemands : 5 sites, 59 549 employés

***** Total sites assemblage français : 4 sites, 22 035 employés

***** Total sites assemblage Grand Est automobile : 9 sites, 84 684 employés



Tableau 1), ont été produits dans neuf usines d'assemblage de constructeurs allemands, américains et français (1), dans sept usines ou ateliers de mécanique brut et dans des centres de logistique des constructeurs considérés. Parmi les 120 000 employés de ces usines, plus de 80 000 œuvrent à l'assemblage des véhicules (2). Historiquement, trois constructeurs ont façonné ce territoire (Daimler, Porsche et PSA) par leurs usines datant de la première moitié du XX^e siècle. Une deuxième vague de développement (entre les années 1960 et 1980) se traduit non seulement par l'expansion de la sphère d'influence de PSA, mais également par l'apparition de nouveaux acteurs (Renault, Ford et GM). Les deux dernières usines à avoir été construites, dans les années 1990, sont celles de Daimler, dans le Bade-Wurtemberg et en Moselle, et elles correspondent au développement de l'offre par des constructeurs spécialistes de véhicules de gammes inférieures.

(1) Sans compter Audi Neckarsulm, située au nord du Bade-Wurtemberg, et les usines de BMW, en Bavière.

(2) L'assemblage automobile et la production de moteurs et d'organes mécaniques ont également un impact considérable sur les filières régionales en termes de chiffres d'affaires, et d'effets indirect et induits sur les bassins d'emploi régionaux.

Ce contraste trouve son origine dans la structuration de trois grands pôles, le premier en Lorraine et dans la Sarre, au Nord, le deuxième autour de Stuttgart, à l'Est, et le dernier dans la région du Rhin-Sud, autour des usines de PSA à Mulhouse et à Sochaux (voir la Carte 1). Une distinction très nette en termes de segments automobiles apparaît entre les pôles du Rhin-Sud et de Stuttgart, les deux sites du Rhin-Sud de PSA étant dédiés à des véhicules de moyenne gamme (l'usine de Renault en Lorraine produit des véhicules utilitaires légers), alors qu'à Stuttgart (et dans une moindre mesure à Saarlouis), la production est orientée vers le haut de la segmentation automobile. Cela se traduit concrètement par des exigences fort différentes en termes de spécifications techniques, de gestion de la qualité, d'organisation productive des chaînes d'assemblage et de contenus locaux. Qui plus est, à ce contraste en termes de spécialisation productive s'ajoute une deuxième distinction entre le Rhin-Sud et la région de Stuttgart qui concerne, quant à elle, le déplacement (ou non) des divisions stratégiques des entreprises. Daimler, Porsche et l'équipementier Bosch concentrent dans la région de Stuttgart leurs grands organes stratégiques, ce qui n'est plus vraiment le cas pour PSA en ce qui concerne le Rhin-Sud.



Photo © Eric Tschaeven/REA

« Les deux dernières usines automobiles à avoir été construites, dans les années 1990, sont celles de Daimler, dans le Bade-Wurtemberg et en Moselle, et elles correspondent au développement de l'offre par des constructeurs spécialistes de véhicules de gammes inférieures ». Usine du groupe Daimler produisant des Smart, à Hambach (Moselle), décembre 2012.



La filière équipementière du Rhin-Sud : entre diversité et excellence

La filière d'Alsace Franche-Comté qui nous intéresse ici se caractérise également par une importante industrie équipementière, qui jouit de cette position géographique préférentielle, mais qui est également très contrastée. S'il est difficile de délimiter les frontières d'une filière automobile en raison des nombreuses branches qu'elle mobilise en dehors de la branche automobile comme la définit l'INSEE (3), on peut estimer qu'en Alsace Franche-Comté la filière automobile régionale compte pour près de 11 % des emplois de la filière automobile française, et la filière équipementière régionale pour 25 % de l'emploi total généré par la filière équipementière française (4). En termes de chiffre d'affaires, il est plus délicat d'opérer des comparaisons nationales et régionales. En effet, il n'est pas rare que la part du chiffre d'affaires réalisée dans l'automobile ne soit pas communiquée, ou, tout simplement, que les dirigeants n'en aient pas connaissance. Quoi qu'il en soit, la filière régionale est dans le peloton de tête des régions de l'automobile, avec l'Île-de-France, Rhône-Alpes et le Nord-Pas-de-Calais. Elle se caractérise par une forte concentration d'équipementiers (des fournisseurs de rang 1 qui proposent des systèmes complets, et non des pièces) autour des usines de Sochaux et de Mulhouse, la présence de quelques grands équipementiers dans le nord de l'Alsace (qui s'explique par la proximité de Stuttgart) et autour de Besançon (en raison de la proximité de l'industrie horlogère du Jura suisse, qui est également à l'origine du nombre élevé de PME entre Besançon

(3) Comme le soulignent à juste titre les auteurs de l'étude sur les PME et les ETI de la filière automobile en 2010 (OSEO, 2011), le concept de filière automobile recoupe différentes industries, secteurs et branches. À titre d'exemple, en 2010, sur près de 49 milliards d'euros courants d'achats générés par la branche automobile française, seuls 19 % ont été réalisés dans la branche proprement dite. Les achats effectués au bénéfice d'autres branches concernent, à hauteur de 60 %, les industries des biens intermédiaires (secteur de la métallurgie et de la transformation des métaux, 18,7 % ; secteur de la chimie, du caoutchouc et de la plasturgie, 12,5 %), celles des biens d'équipement (fabrication de machines et d'équipements autres, 10,7 % ; fabrication de produits informatiques, électroniques et optiques, 4 % ; fabrication d'équipements électriques, 3,9 %) et de services (principalement les activités de recherche-développement scientifique, dont la part dans les achats totaux est passée de 4,1 % en 2000 à 8,8 % en 2010) (CCFA, 2012, p. 52).

(4) Sources : Comité français des constructeurs d'automobiles (CCFA), Centres de formation d'apprentis (CFA), Fédérations des industries des équipements pour véhicules (FIEV), Pôle Emploi, PerfoEST. Selon la CCFA (CCFA, 2012, pp. 72-73), en 2011, l'industrie automobile au sens strict (à l'exclusion des activités liées à l'usage de l'automobile et du transport, soit 2,3 millions d'emplois au total) a généré 604 000 emplois et un chiffre d'affaires de 83 milliards d'euros (58 % de ce chiffre d'affaires sont réalisés à l'export). La FIEV estime à 247 000 emplois les effectifs des fournisseurs automobiles (regroupés au sein du Comité de Liaison des Industries Fournisseurs de l'Automobile, CLIFA) pour un chiffre d'affaires de 49,6 milliards d'euros en 2011 (315 000 personnes employées et 52 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2007) (CCFA, 2012, p. 53). On recense plus de 85 000 emplois qui relèveraient de la filière automobile répartis sur 831 sites (correspondant à 673 établissements industriels), dont plus de la moitié sont de très petites et petites entreprises (PerfoEST).

et Oyonnax travaillant dans le surmoulage, la frappe et la découpe de pièces de précision) (5). Un dernier aspect à souligner est la présence dans la région de grands groupes étrangers aussi bien pour le rang 1 que pour les rangs inférieurs, ce qui a un impact considérable sur la constitution d'une filière régionale. Raymond Woessner (2004) relève que, depuis une vingtaine d'années, la transition du modèle fordiste de la grande usine vers une nouvelle forme d'organisation réticulaire articulant de nombreux acteurs suit son cours. Parmi les trois scénarios industriels envisageables pour la région Rhin-Sud – un espace néofordiste, un district industriel et un système local d'innovation –, il tend à affirmer que la voie du système productif localisé semble être la plus plausible, tout en tenant compte du rôle prépondérant de PSA dans la formation d'un district de fournisseurs (6). Cela est plus particulièrement vrai lorsque l'on prend en considération non pas les politiques de sites, mais les politiques de constructeurs.

QUELLE FILIÈRE POUR L'INDUSTRIE AUTOMOBILE D'ALSACE FRANCHE-COMTÉ ?

En 2008 et 2009, les pouvoirs publics ont consenti des efforts financiers conséquents en vue d'assurer la pérennité du « site France ». On recensera le déploiement de trois grands dispositifs : la Plateforme de la Filière Automobile (en 2009) visant à structurer la filière automobile autour des constructeurs et des principaux équipementiers, le Fonds Stratégique d'Investissement (en 2008) pour répondre aux besoins en fonds propres des entreprises (dont les capitaux s'élevaient à 19 milliards d'euros fin 2011) et le Fonds de modernisation des Équipementiers automobiles (en 2009) pour l'accompagnement financier de la filière équipementière (FMEA Rang 1 : montant initial de 600 millions d'euros, détenu à parité par PSA, Renault et le FSI ; FMEA Rang 2 : 50 millions d'euros détenus par cinq équipementiers, le FSI et les acteurs du FMEA Rang 1). En parallèle, l'association PerfoEST (une association régionale de l'industrie automobile – ARIA – créée en 1997 par une vingtaine de fournisseurs de la région Alsace Franche-Comté et par PSA) vise à améliorer la performance industrielle des fournisseurs locaux. Depuis sa création, PSA met

(5) Behr, Boysen, Delphi, Fuji Autotech, INA, Johnson Controls, Mahle, Mark IV, Siemens, Timken, TRW Carr, Visteon, Wagon Automotive (l'usine de Wagon Automotive à Fontaine (Territoire de Belfort) a été rachetée par le groupe SNOP en juillet 2009, suite au redressement judiciaire de Wagon Automotive France, qui est intervenu en décembre 2008).

(6) Ce scénario peut être perturbé par « le poids des héritages, le profil et la culture des entreprises, ou encore le jeu des acteurs fondé sur la hiérarchie autoritaire et la suspicion réciproque » (WOESSNER, 2004, p. 269).



à la disposition de l'association deux employés (placés en détachement) pour effectuer cette mission qui prend la forme d'aides individuelles accordées à certaines entreprises, de séminaires collectifs réunissant des fournisseurs membres de l'association pour favoriser le déploiement à leur niveau des bonnes pratiques humaines et industrielles et, plus récemment, d'un programme FilAuto 2015, dont l'objectif, qui est en lien étroit avec la plateforme automobile, est de renforcer la filière équipementière régionale. Cette association n'est pas liée de manière officielle au département Achats de PSA et ses actions sont similaires en bien des points à celles initiées chez Toyota dans les années 1960 et 1970 (HEIM, 2013).

Ces deux orientations stratégiques en vue du soutien de la filière équipementière française, l'une au plan national et l'autre à l'échelle régionale, relèvent de conceptions similaires quant à la voie dans laquelle les filières automobiles doivent s'engager. Ce sont des incitations visant à donner corps à des institutions privilégiant la productivité d'un petit noyau de fournisseurs, et créant, par là-même, les soubassements d'une organisation monopolistique au détriment d'une concurrence de nombreuses entreprises sur des segments similaires, une concurrence fréquemment souhaitée et privilégiée par les départements Achats des constructeurs. Mais ces politiques peuvent-elles être aisément déployées ?

Des pratiques historiques instituées autour de la distance négociée

Sur la base d'une enquête menée dans le Grand Est entre 2008 et 2011 (7) et portant sur les relations interentreprises dans l'industrie automobile, il apparaît que ces relations se sont complexifiées et densifiées depuis le début des années 1990 dans cette région (et plus largement en France), suivant les sentiers de l'externalisation et de la modularisation (FRIGANT, LAYAN, 2009). La diversité des activités des fournisseurs et des constructeurs crée une matrice institutionnelle dans laquelle les arrangements sont le

(7) Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'une thèse de doctorat « La coopération dans un environnement concurrentiel : Une comparaison France-Japon », qui a été soutenue publiquement en décembre 2011. Le corpus d'entreprises dans le Grand Est est composé de 23 fournisseurs. Seize entreprises sont situées en Alsace Franche-Comté et sept autres dans le Bade-Wurtemberg et la Hesse (Allemagne). En voici la répartition en termes d'activité : 6 équipementiers, 5 fournisseurs de rangs inférieurs, 6 fabricants de machines-outils (dont deux entreprises japonaises et un spécialiste en instruments de métrologie), 4 outilleurs, et les deux dernières sociétés correspondent à un grossiste de pièces détachées et à un fabricant de moteurs diesel pour bateaux. En termes de taille, le critère retenu est le nombre d'employés : 7 grandes entreprises comptent plus de 10 000 salariés, 7 entreprises sont de taille intermédiaire (entre 100 et 499 employés) et 8 entreprises présentent un effectif de moins de 100 employés. L'enquête a consisté à s'entretenir avec les responsables d'entreprises autour de trois dimensions principales : l'histoire et l'identité productive de l'entreprise, l'acquisition et le partage de savoir-faire technologiques (avec les clients, les concurrents et les fournisseurs) et la position de l'entreprise dans la chaîne de sous-traitance ainsi que l'incidence de ce positionnement sur les échanges interentreprises.

résultat de dispositifs impersonnels, variables et multiformes. C'est ainsi que le gérant d'une PME d'outillage de presses nous a fait part de sa surprise lorsque pendant toute une journée des émissaires de Toyota en République tchèque ont visité son établissement pour y procéder à un contrôle approfondi de ses méthodes de production avant d'envisager la possibilité de les intégrer au panel de leurs fournisseurs. Selon lui, son entreprise n'avait jamais été confrontée à pareille situation par le passé. En règle générale, les clients n'effectuent pas de visite, mais soumettent leurs fournisseurs à des procédures de contrôle portant sur plusieurs indicateurs afin de dresser un classement de leurs outilleurs. À l'instar de ce témoignage, la crainte d'une trop forte interdépendance caractérise le comportement d'une grande majorité des fournisseurs visités, qui privilégient une certaine distance négociée par rapport à des relations exclusives et approfondies. Ces comportements ont pour corollaire la réduction des obligations réciproques, qui se bornent souvent à la réalisation des contrats. Les entreprises fixent des niveaux acceptables de satisfaction à partir de divers outils de mesure, le plus souvent des registres de jugements impersonnels créés par les constructeurs. Ce type d'arrangements est également privilégié par PSA, dont la politique d'achats telle qu'elle est formulée de manière officielle consiste à favoriser la diversification des activités de ses fournisseurs tout en limitant le panel. Pas plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires respectif doit être réalisé avec PSA. Dans les faits, cette règle du tiers n'est pas appliquée de manière uniforme et systématique, mais rares sont les fournisseurs dont la proportion de leur chiffre d'affaires total réalisée avec PSA dépasse 60 %.

Ces arrangements prennent également la forme d'outils de gestion de la fluctuation de l'activité, notamment par le biais de la pratique d'arbitrages incessants entre externalisation et internalisation de la production, des outils de production et des matières premières.

Les exemples qui vont suivre mettent en évidence cette dimension de négociation perpétuelle des équilibres entre les équipementiers et leurs sous-traitants.

Pour deux équipementiers, l'un en systèmes de refroidissement et de climatisation et l'autre en composants en plastique pour différentes fonctions, le dilemme qui se pose est le choix entre sous-traitance avec allocation de moyens, sous-traitance sans allocation de moyens et internalisation des activités (8).

Ainsi, l'un d'entre eux a récemment choisi de ne plus sous-traiter la production d'éléments, la raison invoquée étant le contrôle plus étendu et plus fiable de la véracité des informations transmises par le sous-traitant lorsque les équipements et matières premières ne

(8) La sous-traitance d'injection avec allocation de moyens consiste à acquérir les outils et les matières premières pour les mettre à la disposition de sous-traitants qui sont appelés à produire des pièces au moyen de ces équipements et matières premières.



lui sont pas mis à disposition. Le directeur général de l'usine s'en explique de la manière suivante :

« C'est [...] parce que l'on a une certaine expérience [...]. À un moment, on a donné aussi les matières premières..., on a acheté pour eux les matières premières... Après, on a rencontré des difficultés parce que l'on ne savait pas très bien ce que, lui, il avait effectivement consommé. En termes de rebuts... : ce n'est pas notre rôle de payer le rebut ; c'est eux qui doivent garantir la qualité. Pour cette raison, on a décidé de faire des composants qui ont des pièces achetées. [...] Mais les pièces achetées sont une garantie ».

Plus encore, alors même que l'on pourrait penser que l'approfondissement des relations crée une zone de confiance interpersonnelle plus étendue, cette pratique et cette méfiance permettent de saisir la manière dont les acteurs construisent socialement la représentation du risque. Ces décisions sont bien souvent indexées à l'état du marché, voire justifiées par les variations de la demande. Ainsi, selon le responsable de production et d'établissement d'un second équipementier de la région, les outils de production et la production sont internalisés (ou externalisés) en fonction de l'oscillation du marché des produits et des matières premières. Depuis la baisse des commandes constatée lors du premier semestre 2009, cette entreprise a choisi de reprendre à son compte certaines productions et certains des équipements confiés jusque-là à des fournisseurs locaux.

Ces quelques illustrations de modes de transaction mettent en évidence le fait que la constitution d'une filière d'excellence consiste à modifier, dans le cas présent, de nombreux arrangements passés autour d'une certaine distance négociée. Qui plus est, un ensemble d'outils sont destinés à rendre les entreprises et les produits commensurables. Mais ces outils sont construits à partir d'un principe d'uniformité peu stable. Modifier profondément ces contraintes de sentier entraînerait une évolution significative des équilibres organisationnels.

Des échanges dilués dans les enjeux locaux et/ou organisationnels

La perspective de construire une filière régionale d'excellence se heurte également à une dissociation spatiale et organisationnelle des activités « régaliennes » de celles de production. On peut sans trop de peine aboutir à la conclusion que la capacité des constructeurs à intégrer leurs fournisseurs dans l'arène des décisions stratégiques dès les premières étapes de la conception d'un véhicule est un pré-requis de la construction d'une filière régionale d'excellence. Or, en Alsace Franche-Comté, les capacités en recherche et développement de PSA et des grands équipementiers ont été transférées au cours des années 1990-2000 dans d'autres territoires. L'Alsace Franche-Comté est perçue non pas comme un territoire attrac-

tif pour le développement de ces activités, mais bien, plutôt, comme une enclave. Ainsi, un ancien dirigeant d'un équipementier fournisseur de sièges historiquement établi à Strasbourg nous a confié que lorsque son entreprise a été rachetée par un groupe étranger dans les années 1990, l'une des premières décisions prises a été de déménager les capacités de recherche et développement et le siège de l'entreprise en Île-de-France. L'enracinement régional était fort à l'époque où la famille fondatrice dirigeait encore cette entreprise. L'ancien président était attaché à la culture techniciste du site strasbourgeois, qui lui a permis de développer de nouvelles procédures de production et de nouveaux produits ayant donné lieu pour certains à d'importantes inventions.

Cette représentation de l'Alsace Franche-Comté comme territoire de production, et non pas d'innovation, est le socle de la dissociation que l'on y constate entre les relations de production et les relations de développement et de planification. Un responsable logistique d'un équipementier dont les usines sont situées à moins de quinze kilomètres des centres de production de PSA témoigne de la scission entre les canaux de gestion de l'activité quotidienne et les canaux stratégiques de prise de décision. Les échanges concernant la conception et le développement des pièces et de l'outil productif empruntent d'autres chemins, à savoir les responsables des achats et les divisions de développement de l'entreprise et de PSA situés en Île-de-France. Les équipes en place dans les usines de cet équipementier n'ont pas de liens directs avec leurs interlocuteurs des sites de PSA en vue de la conception et du développement des pièces et des outils, de la spécification technique des pièces, ou encore de la gestion de la qualité. Les équipes projet sont établies en Île-de-France et toutes ces questions sont traitées en région parisienne entre le fournisseur et le constructeur, alors même que l'activité de production est, quant à elle, circonscrite à un périmètre de 15 kilomètres entre le site de l'équipementier et les usines PSA. Au niveau local, le rôle du directeur logistique est d'assurer le bon fonctionnement du système au quotidien, mais il est peu associé aux projets de développement. Ces deux cas illustrent le double mouvement qui consiste, d'une part, à accroître les liens de production pour faciliter les flux de marchandises, et, d'autre part, à concentrer les activités dites stratégiques dans d'autres territoires, ce qui modifie substantiellement la matrice institutionnelle de la filière automobile dans le Grand Est.

Les enjeux organisationnels et institutionnels que sous-tend une réorientation de la filière régionale vers une filière d'excellence sont donc nombreux et complexes. Pour faire évoluer la filière équipementière régionale vers une forme monopolistique et d'excellence, l'État et PerfoEST sont appelés à composer avec des habitudes et des pratiques désormais instituées qui ont découplé les activités productives des activités de



développement et entravé l'uniformisation des règles de transactions. Il s'ensuit que les fournisseurs ne sont que très rarement associés à la construction de la scène de l'échange.

CONCLUSION

La consolidation actuelle de la filière équipementier régionale du Grand Est, et plus particulièrement de celle du Rhin-Sud, emprunte une trajectoire institutionnelle qui diverge des pratiques passées. Les dispositifs institutionnels déployés récemment, qui prennent la forme d'aides financières transitant par les canaux historiques de l'organisation des constructeurs automobiles, consacrent une approche du problème par le haut de la « chaîne institutionnelle ». Si les objectifs en termes de structuration d'une filière forte autour de quelques fournisseurs « excellents » sont affichés et soutenus par l'association PerfoEST, les sentiers empruntés pour ce faire créent, en revanche, un décalage avec les pratiques instituées historiquement.

Cet examen des pratiques de soutien à une filière équipementier dans une période de contraction de la demande automobile met en lumière les dissonances entre les deux échelles de la politique industrielle d'un constructeur automobile. Si les départements d'achats sont centralisés et restent dans le giron de la politique industrielle des groupes, des initiatives, telles que l'association PerfoEST, se définissent, pour l'heure, à une échelle locale et leur capacité à faire porter leur voix au sein du groupe dépend grandement du rapport de force entre les entreprises et leurs sites de production, d'un côté, et entre les administrations publiques régionales et nationales, d'autre part.

Dans le cas de l'automobile, de telles « segmentations professionnelles » qui façonnent les organisations productives constituent le ressort de l'évolution productive et de la structuration autour de certains dispositifs d'échange, et au détriment de certains autres. Est-ce que les dispositifs qui prévalent encore aujourd'hui, à savoir la prégnance d'un besoin de flexibilité en actionnant le levier de la mise en concurrence des fournisseurs sur un même segment d'activité, vont-ils primer sur les dispositifs naissants de monopolisation et de productivité tels que nous les avons examinés ? De la voie empruntée et de la nature des institutions qui se développeront dans les années à venir dépen-

dront la forme et le contenu de la filière équipementier automobile du Rhin-Sud. À n'en pas douter, cette voie se dessinera suivant la capacité de certaines organisations locales et périphériques impliquées dans la gestion des achats de PSA à s'approprier ces institutions afin de les décliner sous la forme de pratiques routinières uniformisées. ■

BIBLIOGRAPHIE

- CCFA, *L'industrie automobile française*, Paris, 2012.
- DUBUISSON-QUELLIER (S.) & NEUVILLE (J.P.) (dir.), *Juger pour échanger*, Paris, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2003.
- FRIGANT (V.) & LAYAN (J.-B.), "Modular production and the new division of labour within Europe: the perspective of French automotive parts suppliers", in *European Urban and Regional Studies*, vol. 16, n°1, pp. 11-25, 2009.
- HEIM (S.), "Capability Building and Functions of SMEs in Business Groups: a Case Study of Toyota's Supply Chain", in *International Journal of Automotive Technology and Management*, vol. 13, n°4, pp. 338-353, 2013.
- KARPIK (L.), « Éléments de l'économie des singularités », in STEINER (P.), VATIN (F.) (dir.), 2009, *Traité de sociologie économique*, Paris, Presses Universitaires de France, pp. 165-208, 2003.
- NEUVILLE (J.-P.), *Le modèle japonais à l'épreuve des faits*, Paris, Éditions Economica, 1997.
- NORTH (D.-C.), "Economic Performance through Time", in *American Economic Review*, vol. 84, n°3, pp. 359-368, 1994.
- OSEO, *Les PME et les ETI de la filière automobile*, Observatoire des PME, OSEO, Paris, 2011.
- ROLAND-MAY (C.), « Introduction : le Grand Est, lecture géographique d'un espace en émergence », in *Revue Géographique de l'Est*, vol. 44, n°3-4, pp. 93-95, 2004.
- VEBLEN (T.), *Théorie de la classe de loisir*, Paris, Gallimard, (1899) 1970.
- WOESSNER (R.), « La recomposition du territoire autour des usines PSA de Sochaux et de Mulhouse », in DAUMAS (J.-C.), *Les systèmes productifs dans l'Arc jurassien, Acteurs, pratiques et territoires*, Besançon, Presses Universitaires de Franche-Comté, pp. 249-270, 2004.