



GREThA

Groupe de Recherche en
Économie Théorique et Appliquée

La chaîne de valeur de l'industrie automobile est- elle soluble dans des pratiques socialement responsables ?

Vincent FRIGANT

*Université de Bordeaux
GREThA UMR CNRS 5113*

*Cahiers du GREThA
n° 2009-08*

GRETHA UMR CNRS 5113

Université Montesquieu Bordeaux IV
Avenue Léon Duguit - 33608 PESSAC - FRANCE
Tel : +33 (0)5.56.84.25.75 - Fax : +33 (0)5.56.84.86.47 - www.gretha.fr

La chaîne de valeur de l'industrie automobile est-elle soluble dans des pratiques socialement responsables?

Résumé

Cet article s'interroge sur les motivations des équipementiers automobiles de rang 1 d'adopter des pratiques de Responsabilité sociale d'entreprise. Le statut particulier de ces entreprises à la fois statutairement sous-traitants mais de aussi de plus en plus autonomes grâce au développement de la production modulaire, exige un travail spécifique d'analyse. Nous montrons dans une première partie qu'un argumentaire conduit sur un raisonnement en termes de calcul de l'efficacité de la RSE possède des fondements fragiles. De là, nous proposons de déplacer le niveau d'analyse et de réfléchir sur les principes de la coordination des relations verticales interfirmes. En étudiant les trois registres fondamentaux de cette coordination, nous montrons que les tensions dominent dans la manière même dont est construit le mode de fonctionnement des relations entre constructeurs et équipementiers de rang 1.

Mots-clés : Responsabilité sociale d'entreprise, RSE, coordination, automobile, équipementiers

Is the automotive supply chain compatible with Corporate Social Responsible practices?

Abstract

This paper tries to examine what are the conditions of the diffusion of Corporate Social Responsibility in the first tier suppliers. These types of firms are specific because, if they are subcontractors, they are also big firms with a real capability to develop their own strategies. We discuss critically the Business Case approach and the other approaches which are looking for efficiency of CSR in terms of production cost or productivity. We propose to consider how the vertical relationships are really built, and by studying the principles of buyer-suppliers coordination, we show that these relationships are creating a lot of contradictions with CSR objectives.

Keywords: Corporate social responsibility, CSR, Coordination, Automotive, First tier suppliers

JEL : M14 ; L62

Reference to this paper: Vincent FRIGANT, " La chaîne de valeur de l'industrie automobile est-elle soluble dans des pratiques socialement responsables?", *Working Papers of GREThA*, n° 2009-08 <http://ideas.repec.org/p/grt/wpegrt/2009-08.html>.

Introduction

Depuis quelques années, l'industrie automobile se pose ouvertement la question de sa responsabilité sociale [Cars 21, 2006 ; Jullien, 2007]. Il faut dire qu'elle est à la conjonction de plusieurs des thèmes liés à cette problématique. En tant que mode de transport, elle pose directement des questions d'ordre environnemental en particulier parce que le moteur carboné est une source importante d'émission de gaz à effet de serre et les infrastructures dont elle a besoin pèsent sur l'utilisation du foncier mais aussi des questions d'ordre sociétal concernant la sécurité routière. En tant qu'industrie, si on retrouve des questions environnementales concernant son processus de production, c'est essentiellement son statut d'employeur de premier rang dans les pays disposant de constructeurs qui fait question. La préservation des emplois, et de la très actuelle et médiatique question des délocalisations est au cœur des débats d'autant plus que la géographie des sites productifs montre une dépendance forte des espaces locaux. Mais se posent également des questions concernant l'offre de mobilité qu'elle propose et en particulier sa faculté à répondre à la demande sociale en véhicules propres et financièrement accessibles dans un contexte d'inégalité croissante comme l'illustre de manière emblématique le cas des constructeurs états-uniens [Jetin, Freyssenet, 2009].

La diversité des motifs d'accusation et la profondeur des problèmes amènent ainsi à une véritable mise en accusation de l'industrie automobile que ce soit chez les activistes comme Greenpeace [Greenpeace, 2008] ou chez les experts sectoriels [Maxton, Wormald, 2004] qui dénoncent son conservatisme. L'automobile refuserait de s'engager dans des voies radicalement nouvelles et au contraire s'arquerouterait dans un conservatisme technologique et économique visant à préserver l'essentiel de son modèle de développement. Toutefois, dans ce débat, l'attention se focalise essentiellement sur les constructeurs automobiles. Or, depuis la moitié des années 1990, les constructeurs ont considérablement accru leur recours à l'externalisation de sorte qu'aujourd'hui environ les $\frac{3}{4}$ du prix de revient d'une automobile relève de la responsabilité des fournisseurs. Pour être plus précis, en désintégrant verticalement, les constructeurs ont permis le développement (inédit) d'une nouvelle classe d'entreprises qualifiés de fournisseurs de modules ou modulaires qui sont devenus les acteurs pivots de la filière.

L'émergence de ces fournisseurs de modules fut rendu possible par une transformation du modèle de conception des automobiles. Désormais, une automobile se présente comme un assemblage d'une série de macro-composants [Volpato, 2004] confiés à des firmes de taille comparable aux plus petits des constructeurs, fortement internationalisées, maîtrisant de facto les technologies cruciales pour le devenir de l'automobile (notamment en termes environnementales) et opérant en oligopole resserré sur chaque classe de composant majeur [Frigant, 2009.a].

Dans ce contexte, il existe un certain paradoxe que le moment où la pression se renforce sur les constructeurs pour qu'ils changent de modèle et bâtissent une industrie socialement responsable correspond pratiquement à la période où ils ont le moins de pouvoir dans la chaîne de valeur. Compte tenu des emplois et des ressources technologiques détenus par les équipementiers, construire une industrie automobile socialement responsable suppose que ces fournisseurs de modules deviennent eux-mêmes responsables. C'est ici que se situe le cœur de

cet article qui entend s'interroger sur la possibilité que ces firmes s'engagent dans la voie de pratiques socialement responsables.

La thèse que nous entendons défendre est que cet engagement n'a rien d'évident car leur statut d'entreprises situées en second rang par rapport aux consommateurs finals les placent dans une situation de relative invisibilité et que leur faculté à s'inscrire dans la démarche dépend de la manière dont se noue les relations verticales avec les constructeurs. En effet, et en ce sens notre propos gagne en généralité sectoriel, la question cruciale pour les firmes placées en situation de sous-traitance est de parvenir à inscrire leur démarche de RSE dans le cadre du fonctionnement des relations verticales interfirmes. Articulation qui s'avère hautement problématique.

Pour défendre cette thèse, nous commencerons par analyser les travaux qui soutiennent que les fournisseurs, et notamment ceux de l'automobile, ont un intérêt économique à s'engager dans des pratiques de RSE. Toutefois, nous montrerons que ces analyses adoptent une vision par trop microéconomique et négligent les interactions productives et économiques, ce qui nous conduira dans une seconde partie à expliciter comment le mode de fonctionnement des relations verticales génère de lourdes contradictions entre les rangs de la chaîne de valeur.

I. Une vision critique des approches calculatoires

La position des équipementiers automobiles est quelque peu paradoxale dans le paysage industriel.

- D'un côté, ils occupent un poids économique majeur dans la filière que ce soit en emplois, en nombre d'unités de production ou en chiffre d'affaires, possèdent des technologies que les constructeurs ne maîtrisent que fonctionnellement [Morris, Donnelly, 2006] et pilotent une chaîne de fournisseurs et sous-traitants en amont de plus en plus étendue.
- De l'autre, ils demeurent statutairement en situation de dépendance par rapport aux constructeurs [Fourcade, Midler, 2004] : parce que leurs ventes dépendent du succès des modèles offerts par les premiers et parce que les constructeurs conservent un pouvoir de marché fort concernant les prix et différentes exigences liées à la transaction (normes de livraison, internationalisation contrainte, délais de paiement, etc.).

Ce statut relativement ambigu, entre autonomie croissante et dépendance maintenue s'exprime notamment dans leur attitude en matière de pratiques de RSE.

- D'une part, les grands équipementiers semblent s'insérer dans des démarches socialement responsables comme en témoigne l'adoption de charte de bonne conduite, le recours à des certifications RSE (OHSAS, ISO,...), les efforts faits en matière de reporting (adhésion au Global Compact par exemple) ou encore une communication croissante sur la satisfaction de leur parties prenantes.
- D'autre part, l'examen de leurs pratiques en matière de délocalisation (objectif chiffré d'emplois à relocaliser), leurs justifications concernant l'impossibilité de développer certaines technologies propres... amènent à douter de l'effectivité de leur démarche ou du moins de leur ampleur en particulier car il est difficile de soutenir que les stakeholders traditionnellement identifiés dans la littérature ont réellement un poids sur ces firmes (Frigant, 2009.b). On peut cependant développer une argumentation raisonnée justifiant l'adoption de pratiques plus responsables en soutenant que le « calcul économique » démontre qu'ils ont intérêt à être socialement responsable.

1.1. Les limites des approches en termes de business case

Une des voies suivies ces dernières années pour montrer l'intérêt d'adopter des pratiques socialement responsables consiste à rationaliser ces décisions sous le couvert d'un argumentaire qui relève du calcul économique. Au-delà de la satisfaction des parties prenantes, l'enjeu est de montrer qu'il est *efficace* d'être socialement et/ou environnementalement responsable.

Si on suit Capron et Quairel-Lanoizelée [2007], cette analyse en termes de *Business Case* suit deux lignes d'argumentation. La première consiste en la démonstration que l'engagement dans des pratiques responsables est économiquement efficace grâce à 1) la réduction des coûts de fonctionnement suite à l'adoption de technologies éco-efficaces ; 2) la réduction de la probabilité d'accident industriels qui permet une diminution des primes d'assurance ou des indemnités en cas d'incidents ; 3) l'amélioration de l'image de l'entreprise aux yeux des consommateurs ; 4) le renforcement de la capacité d'attraction et de conservation des meilleurs salariés. La deuxième ligne d'argumentation concerne des éléments plus difficilement commensurables relevant essentiellement d'une dynamique d'apprentissage managérial autour de l'idée que la firme améliore sa capacité à combiner et favoriser la création de nouvelles compétences. L'instauration de pratiques socialement responsables serait le vecteur d'une transformation organisationnelle de l'entreprise. Mais, on l'admettra aisément, pourquoi supposer que l'instrument soit la justification ? Les constructeurs automobiles japonais nous ont montré depuis fort longtemps et sans parler de RSE que des pratiques de coopération avec leurs fournisseurs et les employés sont sources d'efficacité et qu'elles sont praticables [Aoki, 1988].

Lorsqu'on se réfère à cette littérature, il est significatif d'observer que les chercheurs entendent dresser l'inventaire le plus complet des effets positifs à attendre (parfois complétés par les éléments potentiellement négatifs) [cf. par exemple, Schaltegger, Wagner, 2006]. Le travail de Spirit [2006] illustre bien cette démarche. Il considère 12 variables qui sont impactées par la mise en œuvre de pratiques socialement responsables : 1) le management de la chaîne d'approvisionnement, 2) l'innovation, 3) la productivité des output, 4) celle des input, 5) la différenciation, 6) la réputation, 7) la capacité d'attraction sur les salariés, 8) la position sur le marché, 9) la communication, 10) la valeur pour le consommateur, 11) le consentement à payer, 12) le profit. La suite de la démarche consiste à noter sur une échelle à six niveaux (impacts positifs, négatifs ou neutre et 3 notes hybrides +/-, n/+, -/n) l'effet des mesures de RSE en fonction des orientations privilégiées (media-oriented, consumers-oriented, NGO-oriented, Supplier-oriented, state-oriented, employee-oriented...).

Certes, ces travaux ouvrent des perspectives intéressantes pour les managers car ils constituent des grilles de lecture pour comprendre quels leviers sont mobilisables pour bâtir leur pratiques de RSE mais ils sont sujets à interrogations.

1) **La liste des variables retenues.** L'article de Spirit pré-cité nous semble une bonne illustration de la complexité de la démarche. Les chercheurs et praticiens doivent décliner le nombre de variables influencées par les pratiques RSE qui elles-mêmes ont un impact différent selon l'orientation privilégiée tout en sachant que certaines pratiques ont un effet positif et négatif sur l'entreprise. De plus, cette liste n'est pas forcément identique lorsqu'on envisage un autre auteur. On peut certes avancer qu'il relève de la responsabilité du dirigeant de rendre les arbitrages en fonction de la spécificité de son activité mais cela ne suffit pas totalement à lever le sentiment de flou relatif sur la question. Et ceci d'autant

plus que si certaines variables de prêtent bien au calcul économique, d'autres moins, ce qui ouvre la voie à des choix discrétionnaires.

2) **Le problème de la calculabilité.** Il se perçoit à deux niveaux.

a. Le premier tient au fait qu'une partie des mécanismes envisagés se prêtent mal au calcul : comment évaluer les dépenses et ressources engendrées par l'effet d'attraction de meilleurs salariés décrit par Greening et Turban, [2000] ? En toute rigueur, il faudrait pouvoir conduire un calcul de productivité différentielle (impossible en situation de travail en équipe) ; de même, il faudrait pouvoir affecter une fraction des dépenses en matière de réputation à ce seul effet d'attraction. En outre, quel horizon temporel, et donc quel taux d'actualisation, choisir ? Quel horizon temporel faut-il prendre pour évaluer la rentabilité économique d'une mesure censée renforcer la réputation de la marque ? Certes, on peut admettre qu'il est possible de calculer la rentabilité économique d'un système visant à économiser la consommation d'énergie (et encore le contre-choc pétrolier récent nous montre la sensibilité aux hypothèses de calcul) mais ces cas nous semblent relativement rares.

b. Plus « philosophiquement », même si on se place dans ce dernier cas, on peut s'interroger s'il relève d'un calcul visant véritablement l'engagement dans des pratiques de RSE et non pas tout simplement de la « bonne gestion ». Peut véritablement considérer lorsqu'une entreprise présente dans son bilan environnemental qu'elle a réduit, de manière rentable par rapport aux dépenses, sa consommation de ressources naturelles (eau par exemple) qu'il s'agit véritablement de pratiques de RSE ? Ne s'agit-il pas d'une politique de réduction permanente des coûts que toute entreprise se devrait de pratiquer ?

3) **La question du périmètre de la firme.** A la frontière des deux points précédents se pose la question du périmètre, et peut-être surtout, de la stabilité du périmètre de la firme. Les modifications du périmètre des firmes, désintégration/intégration verticale et/ou revente/achat d'activités, sont permanents. Si on considère le cas des équipementiers automobiles ce problème est en tout cas patent tant les fusion/acquisitions et désinvestissements sont nombreux [Frigant, 2009.a]. Ainsi, l'indicateur de performance énergétique de Valeo se dégrade significativement entre 2006 et 2007 du fait de la cession d'une filiale à faible intensité capitalistique [Valeo, *Document de référence*, 2007, pp. 58-59]. Cette volatilité des contours de la firme complexifie singulièrement les espoirs de réaliser un calcul global au niveau de l'entreprise.

Ces difficultés intrinsèques à conduire un « calcul économique des mesures de RSE » se perçoit de manière synthétique dans les travaux qui cherchent à en évaluer l'impact sur les performances des entreprises. Les deux voies empiriques envisagées pour réaliser cette évaluation souffrent de lacunes d'une part, et s'avèrent peu concluantes d'autre part. La voie monographique souffre de la difficulté de montée en généralité et pose le problème du moment où on prend la photo comme l'argumente de manière convaincante Vogel [2005]. La voie statistique pose le problème des critères adoptés pour évaluer ce qu'est une entreprise socialement responsable (et celles qui ne le sont pas puisque les tests statistiques ou économétriques s'appuient sur une démarche comparative) et sur le critère de rentabilité productif, économique, financier à privilégier. En dépit des nombreuses publications sur ce thème, force est de constater que le débat reste ouvert et les conclusions encore largement indéterminées [Vogel, 2005].

Les critiques énoncées jusqu'ici envers la recherche par le calcul d'une efficacité à la RSE sont générales dans le sens où elles ne concernent pas uniquement les équipementiers sur lesquels nous entendons nous questionner. En fait, en l'espèce, ce type d'entreprise pose un

nouveau problème : celui de leur dépendance envers leurs clients. En effet, dans les approches en termes de *business case*, le calcul est censé se faire au niveau d'une firme qui finalement apparaît autonome. L'approche est avant tout firmo-centrée. Or, pour les équipementiers, comme pour tous sous-traitants d'ailleurs, il convient de prendre en compte les interactions avec les donneurs d'ordres. C'est en partie pour dépasser cette critique que ce sont développés des travaux qui entendent justifier l'efficacité (on reste dans une démarche similaire) de l'engagement dans des pratiques socialement responsables sur l'ensemble d'une chaîne de valeur.

1.2. Les tentatives de prise en compte des interactions dans les approches en termes de chaînes de valeur responsables

Ces dernières années plusieurs groupes de chercheurs ont convergé vers l'idée selon laquelle l'analyse du développement des pratiques socialement responsables gagnerait à introduire les phénomènes d'interaction entre firmes. En effet, dans une chaîne de valeur, les décisions prises par un acteur se répercutent sur les autres membres de la chaîne, et donc penser la RSE au niveau d'une industrie donnée suggère de prendre en compte ces mécanismes d'interaction. Récemment deux numéros spéciaux de revues académiques ont ainsi tenté de promouvoir les notions de *Green Supply Chain* [Zhu, Sarkis, Lai, 2007 ; Zhu, Sarkis, Lai, 2008] et *Sustainable Supply Chain* [International Journal of Production Economics, 2008 ; Linton, Klassen, Jayaraman, 2007].

Encore récents ces travaux ne proposent pas un corpus totalement harmonisé mais on peut leur trouver des points de convergence qui s'articulent autour de quelques principes communs. Outre le fait qu'ils adoptent un point de vue managérial, ils entendent inscrire la problématique de la RSE en dehors d'une question strictement limitée à la frontière de la firme car une entreprise véritablement responsable est celle qui parvient à structurer l'ensemble de sa chaîne de valeur, de l'amont (l'approvisionnement) à l'aval (livraison aux clients et recyclage des produits) de manière responsable. Evidemment, cette extension conduit à considérablement élargir le registre des domaines à étudier :

- Puisqu'il s'agit de s'assurer que chaque acteur de la chaîne s'inscrive individuellement dans une démarche de RSE : les donneur d'ordres évidemment mais aussi l'ensemble du tissu de fournisseurs et en aval les filières de recyclage incluant les acteurs en charge de la collecte jusqu'aux entreprises chargées du re-traitement des déchets. Le rôle des certifications, sociales ou environnementales, est à ce titre régulièrement mis en avant car elles crédibilisent l'offre du fournisseur et rassurent le client final sur la véracité des affirmations éthiques du donneur d'ordres [Hughes, Wrigley, Buttle, 2008 ; Perez-Aleman, Sandilands, 2008].
- Puisqu'il s'agit de s'assurer que les décisions individuelles sont compatibles avec l'établissement d'une chaîne de valeur responsable. Ainsi, une attention soutenue doit être portée *ex ante* à la conception du produit (avec des questions sur l'impact du produit sur le processus de production, sur les produits joints liés à son usage, sur sa durée de vie, sur son recyclage et re-traitement [Linton, Klassen, Jayaraman, 2007]. Mais il faut également s'assurer que les flux inter-firmes soient de nature socialement responsables. L'aspect logistique compte tenu de sa forte charge environnementale s'avère un sujet singulièrement étudié que ce soit en amont ou aval [Quariguasi Frota Neto, Bloemhof-Ruwaard, 2008 ; Krikke, le Blanc, van Krieken, Fleuren, 2008]

Cette double attention *aux agents pris individuellement et aux interactions entre agents* amène à explorer différentes dimensions de la transmission des pratiques socialement responsables le long de la chaîne. Certains travaux s'attachent ainsi à identifier quels peuvent

être les rôles respectifs des fournisseurs et donneurs d'ordres dans ces développements. On met ainsi en évidence que des interactions étroites entre fournisseurs et donneurs d'ordres permettent d'accroître l'éco-performance des processus de production [Florida, Atlas, Cline, 2001 ; Vachon, Klassen, 2008]. D'autres travaux se veulent plus instrumentaux et proposent des grilles d'interprétation et d'évaluation des engagements dans la RSE des fournisseurs. Ainsi, Zhu, Sarkis et Lai [2008] proposent une méthodologie visant à évaluer le degré d'engagement dans la RSE des chaînes de valeur. Parallèlement, des travaux prolongent l'examen de l'intérêt économique à impliquer leurs fournisseurs dans des démarches socialement responsables, en particulier dans les industries à forte image (comme l'agro-alimentaire ou textile) cherchant à se positionner d'un point de vue marketing comme des entreprises exemplaires [Christmann, 2004 ; Frenken, Scott, 2002] alors que plus récemment certaines analyses soulignent que les pratiques de certifications des fournisseurs (et plus généralement des chaînes de valeur) peuvent être créatrices de barrières à l'entrée et nuire aux PME ou coopératives des pays les moins développés [Perez-Aleman, Sandilands, 2008].

Ces derniers travaux nous semblent ouvrir une perspective intéressante car ils entendent ré-introduire le point de vue des fournisseurs en eux-mêmes. En effet, les travaux sur la responsabilité des chaînes de valeur souffrent de ce que nous pouvons appeler un « tropisme donneur d'ordres » dans le sens où ils se focalisent sur l'intérêt économique et les instruments disponibles *pour* les donneurs d'ordres d'implémenter leur démarche de RSE le long de leur chaîne. De fait, la plupart des travaux négligent de positionner la problématique du point de vue des fournisseurs. Ces derniers constituent en quelque sorte des variables d'ajustement d'un raisonnement qui est conçu de manière *top-down* : le donneur d'ordres doit penser et organiser sa chaîne de valeur de manière à paraître socialement responsable. Certes, on peut comprendre ce choix méthodologique lorsqu'il s'agit d'examiner des donneurs d'ordres qui sont des multinationales subissant la pression des ONG et qui disposent d'une grande autonomie dans leur choix de leurs fournisseurs (à l'instar de Nike). Toutefois, lorsqu'on considère des secteurs, comme l'automobile ou l'aéronautique, le choix d'entrer méthodologiquement dans la problématique *supply chain* par les donneurs d'ordres (constructeur automobile ou avionneur) nous semble conduire à un angle mort.

En effet, les équipementiers automobiles disposent d'une certaine faculté à définir leur propre stratégie en matière de RSE. Certes, les constructeurs développent des codes de bonne conduite visant à encourager des pratiques socialement responsables chez leurs équipementiers, mais d'un constructeur à un autre, celles-ci diffèrent dans les détails. Face à des demandes hétérogènes, et dans la mesure où les équipementiers, de par leur position d'oligopole, travaillent pour la plupart des grands constructeurs, ils trouvent ici toutes les raisons pour ne pas soumettre aux volontés d'un donneur d'ordres donné. Leur stratégie repose sur la satisfaction du plus petit dominateur commun. En outre, dans la mesure où les fonctionnements des relations verticales ont abouti à une réduction des marges des équipementiers et que les relations commerciales se sont singulièrement tendues sur une époque récente, et encore plus depuis l'entrée en crise du secteur en 2008, les constructeurs sont d'autant moins en position d'ajouter des exigences en matière de RSE.

Remettre en avant l'autonomie des équipementiers dans l'analyse de la RSE dans la chaîne de valeur, ne doit cependant pas conduire à adopter le travers inverse qui consisterait à dire que les équipementiers sont libres dans leurs démarches de RSE. Par définition, ils demeurent des sous-traitants soumis à leurs donneurs d'ordres. Les considérer indépendamment conduirait à re-ouvrir l'angle mort que nous souhaitons fermer à l'instant. Aussi, afin d'éviter cette impasse méthodologique, nous proposons de nous focaliser sur l'articulation des actions des deux firmes. La question se déplace alors vers les pratiques de la

coordination interfirmes. Il s'agit d'examiner en quoi les modalités de fonctionnement des relations interfirmes comportent en elles-mêmes des mécanismes favorisant ou freinant le développement de pratiques socialement responsables dans la chaîne de valeur.

II. Les modes de coordination interfirmes permettent-ils le développement de pratiques socialement responsables ?

Le déplacement de perspective proposé consiste à se focaliser sur les contraintes et opportunités qui découlent du fonctionnement des relations verticales interfirmes. D'un point de vue théorique, nous considérons que :

- l'objet de l'échange interfirmes vise à l'échange de compétences complémentaires dans une perspective de création de ressources [Richardson, 1972] ;
- cet échange requiert d'adopter des modes de coordination qui visent à s'assurer que la relation s'avère fonctionnelle. Compte tenu du premier postulat, trois registres de la coordination s'avèrent cruciaux :
 - o **Technique**. Ce registre recouvre les modalités de la définition de la prestation. Il renvoie essentiellement à la spécification du produit et à ses conditions de réalisation et à la division des tâches entre les firmes (par exemple, utilisation d'un cahier des charges fonctionnel *versus* sur plan, conception partagée, etc.)
 - o **Productif**. Ce registre correspond à la concrétisation matérielle de l'échange marquée par la production et le changement de droit de propriété du produit réalisé. Il pose essentiellement comme enjeu la question de la mise en cohérence des processus de production des deux firmes et la définition des modes de livraison selon un couple fréquence/localisation.
 - o **Contractuel**. Ce registre est à considérer au sens des économistes et correspond à l'ensemble des mécanismes contractuels (formels ou informels) qui définissent les systèmes de tarification, de garantie, d'arbitrage ainsi que les règles liées de partage des risques et des incitations au sens de Williamson [1985] et Aoki [1988].

Dans cette perspective, la problématique des firmes verticalement liées est de parvenir à concevoir des formes d'organisation qui permettent de gérer ces trois dimensions de sorte qu'*ex ante*, elles parviennent à un compromis justifiant qu'elles s'engagent dans la relation, *in vivo*, que leur relation fonctionne efficacement, *ex post*, qu'elles évaluent positivement leur expérience et soient plutôt enclines à la renouveler. Si l'accent est mis sur l'aspect bilatéral, il convient cependant de considérer que la mise en œuvre (mais aussi l'évaluation de l'efficacité) de ces registres se noue également en fonction d'agents « externes » à la relation. En effet, deux types d'acteurs transversaux influencent ce système de coordination. D'une part, les autres firmes (constructeurs et équipementiers) qui par leurs propres décisions et actions peuvent perturber, rendre caduque ou valider les choix organisationnels adoptés dans la relation bilatérale étudiée. D'autre part, les acteurs institutionnels qui participent à la définition du cadre réglementaire dans lequel se déploie le jeu des acteurs et sur lequel les firmes-acteurs cherchent à peser pour obtenir une définition des règles du jeu qui leur agréent [Jullien, Smith, 2008].

L'intérêt de cette grille de lecture est qu'elle permet de se focaliser sur les conditions concrètes du fonctionnement des relations entre constructeurs et équipementiers. Conformément à la méthode suggérée par Bardelli [2005], il s'agit d'examiner comment ces conditions déterminent des pratiques qui s'avèrent en conformité, ou non, avec les principes de la *triple bottom line* : objectif environnementaux, sociaux et économiques. Reprenons les

trois registres du système de coordination. Notre démarche sera similaire sur ces trois points : après avoir remis en perspective les caractéristiques clés du fonctionnement des relations constructeurs/équipementiers nous en déduirons l'impact en matière de RSE.

2.1. D'une convergence apparente sur la dimension technique aux conflits d'intérêt

Le mouvement d'externalisation des dernières années s'est accompagné d'une déléation des tâches croissante aux équipementiers automobiles. L'enjeu majeur du passage à la modularisation est de parvenir à décomposer l'automobile comme un ensemble de macro-composants pré-assemblés (rupture de la logique séquentielle pour passer à une logique synchronique) confiés à des fournisseurs de modules qui en assurent également la conception [Volpato, 2004]. Evidemment, compte tenu des contraintes cognitives et de la complexité du bien automobile, la phase de conception nécessite des interactions étroites et, contrairement aux formes de modularité dans d'autres industries comme l'électronique par exemple, les adaptations des modules proposés par les équipementiers sont nécessaires [Sako, 2003]. Toutefois, et la nouveauté des dernières années est là, les équipementiers réalisent de manière croissante une RD découplée des demandes des donneurs d'ordres en suivant deux objectifs. D'une part, ils (re)conçoivent de manière autonome des modules qu'ils proposent aux constructeurs. Il s'agit ici de devancer les demandes afin de se différencier des concurrents et de se trouver dans une situation de rente de monopole d'innovation ou, de manière plus défensive, de rendre spécifique leur offre de sorte qu'ils ne puissent être évincés d'un appel d'offre à l'autre. D'autre part, ils cherchent à intégrer de nouvelles fonctionnalités au module qu'ils proposent -stratégie de rendre intégral le module- afin d'en accroître la valeur marchande et donc les marges potentielles.

Une des conséquences de cette déléation croissante en matière de RD est de transférer la maîtrise technologique des constructeurs vers les fournisseurs. Morris et Donnelly [2006] expliquent ainsi que sur un certain nombre de modules, les constructeurs possèdent des connaissances approximatives sur les contraintes et les usages et ont perdu la maîtrise fine des connaissances concernant les processus de production et les caractéristiques détaillées de leur fonctionnement.

Cet état de fait se répercute à deux niveaux sur la question de la RSE. Le premier joue en faveur d'un progrès, le second est source de tension.

D'un point de vue positif, équipementiers et constructeurs convergent en stratégie sur le fait de développer des technologies permettant de rendre plus propre et sûrs les véhicules. Les constructeurs parce qu'ils anticipent que la demande des consommateurs s'oriente vers des véhicules moins polluants (anticipation validée en 2008 par la hausse spectaculaire du prix du pétrole et en 2009 par le couple bonus écologique/prime à la casse conditionnelle) recherchent des solutions techniques réduisant la consommation de carburant en travaillant sur la propulsion et sur le poids des véhicules. Les équipementiers sont prêts à répondre à ces attentes mais dans une certaine mesure uniquement. En effet, autant ils s'engagent dans cette voie lorsqu'il s'agit de développer de nouvelles technologies qui leur permettent de renforcer leur potentiel de différenciation par rapport à leur concurrent (technologie d'injection de Bosch ou système Start & Stop de Valeo par exemple) leur octroyant un monopole d'innovation, autant ils sont réservés lorsqu'il s'agit d'innovations incrémentales qui requièrent par exemple l'utilisation de nouveaux matériaux, certes plus performants mais plus coûteux qu'ils n'arrivent pas à valoriser auprès des constructeurs qui souhaitent du plus performant à coût inférieur.

La dimension sécuritaire des véhicules est plus complexe à cerner car autant certains constructeurs en font un objectif prioritaire au titre de la politique produit (Mercedes), autant la plupart se contentent de « suivre la norme du marché » et surtout les réglementations, notamment européennes. Justement, en étudiant la production réglementaire européenne, on perçoit sur ce domaine (et en partie sur la dimension environnementale) qu'un point de dissension nette apparaît entre équipementiers et constructeurs.

Les constructeurs se situent globalement en position de retrait par rapports à un renforcement des normes sécuritaires ou environnementales. Ils expliquent les méventes (et ce discours possède une singulière résonance dans la période actuelle) par la réduction du consentement à payer des consommateurs (plus que par l'absence de pouvoir d'achat). Renforcer les exigences environnementales et/ou de sécurité poserait deux problèmes de fonds : celui du financement des innovations requises et celui d'une augmentation des coûts de revient unitaires (plus de technologies embarquées) et donc des prix de vente ou d'une réduction des marges. Les constructeurs ont ainsi effectué un intense lobby auprès des autorités européennes concernant le durcissement des normes CO₂, comme le dénonce d'ailleurs Greenpeace [2008]. Et effectivement la commission européenne avoue que les nouvelles normes impliquent une augmentation des prix de vente des véhicules. Par exemple, lors des débats concernant la nouvelle directive sur les émissions de CO₂, la commission estime que la cible de 120 g/km pour 2012 devrait se traduire par une augmentation moyenne de 6% du prix des véhicules (en ajoutant que pour les consommateurs cette augmentation serait compensée par la baisse des dépenses de carburant). La commission explique d'ailleurs que la réduction de 12% des émissions entre 1995 et 2007 s'est faite dans un contexte de baisse du prix relatif des véhicules par rapport à l'inflation. Certes, l'argumentation est fragile mais elle illustre les enjeux d'une négociation où l'intérêt collectif en termes de développement durable s'oppose à l'intérêt individuel.

Un point particulièrement intéressant pour notre analyse est que sur ces questions les équipementiers militent en faveur d'un renforcement de la législation. Ainsi Thierry Morin, l'ex-pdg de Valeo, déclarait lors de son audition devant le Sénat français :

« M. Thierry Morin a jugé absolument indispensable une diminution des émissions et a déclaré ne pas partager l'opinion de M. Manuel Gomez [Président du Comité des constructeurs français de l'automobile] selon laquelle il serait souhaitable que le législateur s'abstienne de poser de nouvelles obligations dans ce domaine. Il a estimé qu'il convenait au contraire de continuer d'augmenter la pression environnementale, qui est seule en mesure d'amener les industriels à progresser (...) Il a d'ailleurs affirmé que les équipementiers disposaient aujourd'hui de la capacité de diviser par deux la consommation des véhicules (...) ».

Source : Audition de T. Morin, par la Commission des affaires économiques du Sénat, citée in Cornu, 2007, p.35)

Encadré 1 – The Car Safety Package

En 2008, la commission finalise l'adoption d'une directive concernant un volet sécurité avancé des véhicules (basé sur la généralisation des contrôles électroniques de stabilité, système de dérive de trajectoire, système avancé de freinage d'urgence) et de nouvelles obligations sur les pneumatiques (réduction des nuisances sonores, résistance au roulement dans l'objectif affiché de réduire l'émission de CO₂, système de surveillance de la pression, adhérence sur revêtement humide). Les études d'impact commanditées par la commission des mesures obligatoires répondent à des objectifs sociétaux (5 000 vies 35 000 blessures sérieuses préservées dans l'UE 27) et environnementaux (réduction 7g/km de CO₂) pour une augmentation des coûts unitaires de 200 € pour une voiture et 2 500 € pour les véhicules lourds mais qui seraient compensés par les économies de carburant pour les automobilistes. Conformément aux procédures usuelles de la commission, 81 parties prenantes ont participé à la consultation ouverte (20 organisations gouvernementales locales ou nationales, 29 industriels ou leurs représentants, 7 ONG ou groupes de consommateurs, professionnels et chercheurs et 5 personnalités individuelles).

L'analyse des déclarations des parties prenantes permet de dresser une cartographie des positions. Globalement les ONG et autres groupes trouvent timorées les propositions de la commission mais c'est surtout les divergences entre les acteurs de la chaîne de valeur qui se perçoivent singulièrement dans ces déclarations sauf sur un point : celui des délais de mise en œuvre de l'objectif de la réduction des nuisances sonores. A cette exception près, les positions divergent rapidement et, si les associations représentant les deux types d'industriels (AECMA pour les constructeurs et CLEPA pour les équipementiers) se montrent relativement posées dans leurs argumentations, certains constructeurs se montrent virulents envers l'initiative européenne. Ford déclare « *We are firmly opposed to the proposed measure. It adds unnecessary administrative burden, proposes unique EU requirements, and attempts to mandate new safety features "through the back-door", without CARS 21 assessment* ». De manière plus polie, les désaccords portent sur les délais nécessaires pour introduire certaines réglementations obligatoires voire leurs étendues (position de l'association des constructeurs japonais qui souhaite une limitation à certaines plateformes) comme l'illustre la mesure concernant les systèmes de contrôle de stabilité. Alors que les constructeurs cherchent à repousser la date d'instauration de la législation, les équipementiers militent pour une adoption rapide. Continental déclare « *Yes, it is reasonable [2011] (...) From the ESC supplier side, Continental is committing, that we can provide enough production facilities & capabilities to support a supply of ESC for a 100% equipment rate for new produced cars starting in 2011, if the legislation is bindingly announced 2-3 years before 2011* ».

Certaines propositions de la commission font l'objet de désaccords encore plus nets. C'est ainsi que concernant les systèmes de dérive de trajectoire, les constructeurs soutiennent que les technologies sont trop récentes pour être obligatoires. L'AECMA déclare que « *Automatic emergency braking and lane departure warning are systems, which have been introduced on the market rather recently. They are available in few vehicles lines only. We think any discussion about mandating these systems is very premature* ». Cette position tranche singulièrement avec celle de son alter ego chez les équipementiers puisque la Clepa estime les technologies au point. D'ailleurs Continental écrit « *(...) 8 years of automatic emergency braking in the European market already. This is guaranteeing enough maturity for a large scale introduction and mandatory installation* »

Source : d'après http://ec.europa.eu/enterprise/automotive/safety/new_package.htm

La divergence d'intérêt sur le renforcement des normes environnementales et sécuritaires renvoie en fait à deux enjeux de la relation interfirmes. Un enjeu financier : les équipementiers sont plutôt favorables au renforcement des restrictions car ils y voient une opportunité de pouvoir valoriser les dépenses de RD qu'ils réalisent en propre depuis plusieurs années suite au développement de la modularisation. Il n'est pas étonnant dans ce cadre qu'une entreprise comme Valeo qui s'est engagée franchement dans la voie modulaire et a développé une vraie stratégie produit (au sens d'autonome des constructeurs auxquels Valeo cherche à offrir des solutions clés en main) avec un axe fort sur les technologies propres entendent voir ses efforts récompensés par la législation qui, pour le coup, semble à ses yeux favoriser le conservatisme des constructeurs. En surfant sur Internet auprès des associations anti-automobiles, il est ainsi patent de trouver à côté des constructeurs accusés de lobbying anti-dépollution, de trouver citer certains équipementiers au titre de bons élèves possédant des solutions technologiques que les premiers les empêchent de mettre en œuvre. Ce n'est évidemment pas aussi simple mais c'est révélateur néanmoins du conflit. Ledit conflit recouvre également une dimension plus stratégique. Accepter de la part des constructeurs ces nouvelles technologies, les conduirait à accroître leur degré de dépendance envers les technologies des équipementiers. Ce qui est d'autant plus problématique qu'il s'agit de technologies nouvelles sur lesquelles leur base de connaissance sont faibles ce qui rendra difficile d'en avoir une maîtrise fine au fur et à mesure qu'on se déplace sur la courbe d'apprentissage.

Pour résumer la division de travail issue de la modularisation a conduit les équipementiers à singulièrement étoffer leurs bases de connaissances et ils entendent bien désormais les valoriser et rentabiliser leurs structures de recherche et développement en proposant des solutions socialement responsables (en l'espèce des produits plus propres et plus sûrs). Si au niveau du discours, ceci semble faire consensus, il reste que les constructeurs dans les faits se montrent attentistes voire conservateurs car ils craignent que la hausse des coûts se traduisent par une réduction de leur marge ou par une baisse de la demande du fait d'une élasticité-prix positive.

2.2. Des modes de livraisons structurellement irresponsables

Dans l'industrie automobile, la gestion des flux est une question cruciale en termes d'efficacité organisationnelle. En effet, elle combine la caractéristique d'une production de masse et d'assemblage d'un grand nombre de composants individuels (5 000 lorsque Chanarron et Lung écrivent leur ouvrage en 1995). De plus, les coûts fixes sont importants (rendant extrêmement coûteux toute interruption de la chaîne de production) et la recherche d'économie d'échelle s'avère essentielle ce qui explique que les usines sont de grande taille et donc, relativement peu nombreuses. Dans ce contexte, on ne peut totalement dissocier la question de l'externalisation des contraintes de livraison dans le sens où une étroite coordination des flux est une composante fondamentale de l'efficacité productive de la chaîne de valeur.

Dans les années quatre-vingts, on met ainsi en évidence qu'une partie de l'efficacité des constructeurs japonais provient de la construction d'un modèle de gestion fondé sur les principes du juste-à-temps qui permet une rationalisation interne de l'organisation et de son prolongement externe [Ohno, Mito 1992 ; Bounine, Suzaki, 1993]. Dès cette phase, on note que la suppression des stocks a pour conséquence d'accroître les flux de transport avec un recours de plus en plus exclusif au transport routier : compte de tenu de la suppression des stocks au profit de zones tampons, les composants doivent être livrés en petite quantité à un rythme intense. Certes, le développement des entreprises logistiques (et le passage du statut

de transporteur à celui de logisticien) permet de recomposer des hubs et de radialiser certains flux [Paché, 2006] mais, globalement, le juste-à-temps, symbole de l'efficacité économique et d'une coordination optimale des flux interfirmes, s'avère énergétivore et pollueur.

Une manière de gérer ces flux consiste à jouer sur la distribution spatiale des lieux de production et des flux. Ainsi, les chercheurs mettent rapidement en évidence que Toyota organise spatialement ses fournisseurs selon un modèle radio-concentrique : les fournisseurs de rang 1 à proximité immédiate de Toyota, la distance physique s'accroissant au fur et à mesure que l'on remonte vers l'amont de la chaîne de valeur [Hill, 1989]. La diffusion de ce modèle de gestion aux Etats-Unis à partir de la moitié des années quatre-vingts suggère d'ailleurs que l'optimisation spatiale s'avère un aspect important de la viabilité de la tension des flux induite par le juste-à-temps [Mair, Florida, Kenney, 1988] même si sa diffusion en Europe montre que les progrès des logisticiens, la qualité des infrastructures et l'apprentissage organisationnel permettent un certain relâchement de la contrainte de proximité géographique [Lung, Mair, 1993 ; Frigant, 1996 ; Paché, 2006].

Dans ce contexte, le développement de la production modulaire permet une significative transformation de l'organisation géographique des chaînes de valeur et des flux liés de transport. Pour saisir cela, il faut garder à l'esprit que la production modulaire permet une production synchrone des modules qui sont pré-assemblés sous forme de macro-composants livrés directement aux usines des constructeurs. Ces modules sont singulièrement volumineux, fragiles et dédiés (pour la plupart d'entre eux) à un modèle de véhicule particulier. De plus, les usines des constructeurs mixant les modèles ou du moins les versions (ne serait-ce en couleur) sur la chaîne de production, les modules doivent parvenir sur la chaîne en suivant scrupuleusement l'ordre des modèles assemblés. Dans ce contexte de production encyclée, les contraintes de livraison sont extrêmement tendues et l'organisation qui s'est généralisée en marge des développements de la modularisation est celle des parcs fournisseurs ou du moins d'une proximité étroite [Larsson, 2002]. Toutefois, cette solution organisationnelle si elle permet de réduire le recours aux transports pose le problème économique d'accroître la dépendance mutuelle des firmes [Frigant, Lung, 2002]. Pour s'en abstraire mais aussi pour restaurer les économies d'échelle car ces usines dans les parcs sont dédiées, les équipementiers ont restructuré leur filière d'approvisionnement en amont. Ils ont (cherchent encore) à construire des usines où ils peuvent réaliser le pré-assemblage de modules génériques (non encore totalement spécifiés/dédiés) à plusieurs constructeurs et qui livrent les sites d'assemblage final des modules localisés près des constructeurs. Ces usines de méso-composants sont elles-mêmes approvisionnées par des usines fabriquant les composants élémentaires qui, moins soumis à la tension des flux finals, peuvent réaliser une production relativement de masse et surtout peuvent être (dé)localisées dans des pays à bas coûts.

On peut ainsi présenter le schéma spatial typique d'une chaîne de valeur en trois stades [Frigant, Layan, 2009] :

- des sites d'assemblage final des modules localisés au plus près des usines des constructeurs (typiquement dans un parc fournisseur)
- des usines de pré-assemblage des modules dans leur version générique localisées au barycentre géographique des usines précédentes de manière à pouvoir les approvisionner dans des délais relativement brefs ;
- des usines fabricants les composants élémentaires qui elles, et d'autant plus qu'en général l'intensité travaillistique s'élève lorsqu'on remonte vers l'amont, sont localisées dans des pays à bas coûts (qu'il s'agisse de filiales ou de sous-traitance à l'international).

Cette organisation productivo-spatiale a pour conséquence directe une augmentation considérable des flux de transport s'organisant autour d'un couple multiplication des sites d'implantation et dispersion géographique des sites. Compte tenu des caractéristiques des flux, le recours au mode routier s'avère plébiscité par les fournisseurs et équipementiers. De fait, la structure actuelle de la coordination productive de la chaîne de valeur n'a probablement jamais été aussi consommatrice en transport routier de son histoire. Dans une étude sur l'impact environnemental de son processus de production, l'équipementier Valeo a ainsi calculé en 2007 sur la base d'une expertise de 35 de ses usines, que ses émissions de CO₂ liées aux transports sont équivalentes à celles émises par lesdits sites industriels (Valeo, *Document de référence*, 2007, p. 60).

L'efficacité économique du triptyque externalisation, tension des flux, fragmentation internationale des chaînes de production aboutit donc à un pauvre bilan environnemental et sociétal de la chaîne d'approvisionnement automobile. Les distances parcourues s'allongent, les fréquences des livraisons s'accroissent, et tout cela en requérant au transport routier le plus nocif en termes de rejet de gaz à effet de serre, d'épuisement des ressources naturelles, de détérioration des qualités paysagères (construction des infrastructures pour répondre à la demande croissante de trafic) et d'insécurité routière. Bref, le mode de coordination des firmes d'un point de vue productif s'avère socialement non responsable. Un des facteurs à l'origine de cette organisation se situe dans la troisième dimension, contractuel, dans le sens où la recherche de localisation dans les pays à bas coûts constitue une réponse à la baisse des prix exigée par les constructeurs.

2.3. Des objectifs contractuels mettant sous tension les objectifs sociaux

Il y a quelques années, alors que la modularisation s'engageait dans l'industrie automobile, l'hypothèse fût avancée que son développement allait permettre un renversement du pouvoir de marché en faveur des équipementiers. D'un point de vue empirique, l'exemple de l'industrie informatique (où est née la modularité) fournissait l'exemple de fournisseurs de modules qui avaient réussi à retourner ce pouvoir de marché en leur faveur. On évoquait ainsi un risque de Syndrome Intel pour l'automobile où les équipementiers parviendraient à capter une part croissante de la valeur ajoutée le long de la chaîne de valeur. Et effectivement, l'argument faisait sens dans la mesure où l'extension de la délégation induite par la modularisation conduit à une extension des tâches (d'où un élargissement des occasions de marges), à une complexification du produit couplée à une asymétrie positive de connaissance technologique sur les constructeurs (*grey box modules*) ouvrant la porte à une incapacité d'évaluer pertinemment les prix de vente, et enfin à rendre exclusive certaines offres par un effet d'accumulation des connaissances.

Avec le recul néanmoins, force est de constater que ce scénario ne s'est pas (encore) réalisé. Les constructeurs ont déployé des stratégies qui leur permettent de préserver leur pouvoir de marché. A défaut de limiter l'innovation des équipementiers en matière de modules, il s'agit de restreindre leur prise de pouvoir en diversifiant leurs sources selon les modèles (à un instant donné et, surtout, lors des renouvellements des modèles) afin qu'aucun ne se situe en position de monopole. Un autre aspect consiste à ne retenir les innovations que pour certains modèles ou versions d'un modèle (éventuellement en option), le temps qu'équipementiers et constructeurs développent des offres concurrentes. Une explication possible des résistances des constructeurs envers la généralisation des systèmes de contrôle de dérive des trajectoires (*cf.* encadré 1) pourrait se situer dans leur volonté de se prémunir du risque de monopole d'innovation. Enfin une dernière solution (certes de moins en moins

praticable au fur et à mesure que les offres de modules se structurent) consiste à faire tourner entre rang 1 et 2, les équipementiers prétendant jouer le rôle d'intégrateur.

La « réussite » de ces pratiques peut se percevoir de manière indirecte dans les médiocres performances économiques des équipementiers automobiles. Une analyse des résultats économiques de vingt des plus importants équipementiers mondiaux montre que sur une longue période (dix derniers exercices annuels) leur rentabilité économique (mesurée soit au niveau de l'excédent brut d'exploitation soit du résultat net) s'avère pour la plupart d'entre eux faible, et pour cinq d'entre eux négative ou nulle [Frigant, 2009.a]. La crise actuelle ne fait qu'amplifier ces problèmes car à l'insuffisance des taux des marges unitaires s'ajoute une baisse des volumes vendus creusant les pertes compte tenu des coûts fixes. Les faillites se multiplient et les résultats de l'ensemble des équipementiers de rang 1 se détériorent y compris chez des entreprises traditionnellement rentables comme le japonais Denso ou le suédois Autoliv. Depuis le quatrième trimestre 2008, le défi est de trouver un équipementier présentant des résultats positifs et optimistes.

La chute des ventes actuelle s'opère en fait dans un contexte durablement dégradé du point de vue des équipementiers car, en dépit des espoirs initiaux de la modularisation, les constructeurs dominant encore la relation et imposent une pression sur les prix forte qui se perçoit à deux moments de la relation interfirmes. D'une part, chaque renouvellement de modèle s'effectue en fixant des objectifs de coûts inférieurs à celui de la génération précédente. D'autre part, les contrats pluriannuels fixés lors de l'obtention des marchés insèrent des cibles de gains de productivité à atteindre sur la période sur laquelle porte le contrat. Ces principes développés par les constructeurs japonais et qui sur le papier peuvent s'avérer bénéfique à un preneur d'ordres qui parviendrait à dépasser les cibles et de ce fait capterait la quasi-rente née de la relation [Asanuma, 1989], s'avère un piège dès lors que les cibles sont trop élevées ainsi que l'ont dénoncé les équipementiers et fournisseurs français à l'occasion des états généraux de l'automobile qui se sont tenus en France en janvier 2009.

Dans ce contexte, et dans la mesure où il n'est guère possible de réduire le coût du capital ni les dépenses de RD, les équipementiers cherchent à réduire leurs coûts de production en délocalisant une partie de leurs unités de production dans les pays à bas coûts. Chaque grande zone de production automobile voit se bâtir un espace périphérique où se localisent en masse les filiales intensives en travail des équipementiers ou des sous-traitants de second rang approvisionnant ces derniers : le Mexique joue ce rôle pour l'Amérique du nord [Carrillo, Contreras, 2007], le Maghreb [Layan, Lung, 2009] et l'Europe de l'est [Domanski, Lung, 2009] pour l'Europe de l'ouest. De facto, le mode de fonctionnement des relations interfirmes, axé sur ces critères de réduction permanente des coûts, s'avère contrevenir à l'objectif social de préservation des emplois dans les pays développés. Dans le cas français, que l'on regarde les statistiques individuelles des plus grands équipementiers français comme Faurecia¹ ou les statistiques du SESSI qui montrent que depuis 2001 les effectifs du « secteur équipementiers » s'érodent chaque année (SESSI, 2007), on perçoit bien que les emplois dans les bassins d'origine déclinent alors que le chiffre d'affaires global des entreprises progresse. Pourtant les équipementiers ont rationalisé leur gestion du travail dans leurs usines occidentales, exacerbant les rythmes de travail [Gorgeu, Matthieu, 2005] et augmentant la précarité des emplois (en 2005 14 % des employés étaient intérimaires, SESSI, 2008). Autant d'éléments peu conformes au principe de la RSE.

¹ Les effectifs de Faurecia en Europe de l'est sont passés de 4 669 personnes en 2003 à 8 563 à la fin 2006 et diminuaient d'environ 4 000 personnes sur la même période à l'Ouest. Les emplois, respectivement créés ou supprimés, concernent essentiellement les activités de production (Frigant, Layan, 2009).

La tension est d'autant plus patente que les constructeurs (mais aussi la communauté financière) tend à élever au rang d'objectifs de gestion des normes de délocalisation aux équipementiers. Après l'avoir nié un temps, il est désormais sur la place publique que les responsables achat des constructeurs instaurent parmi les critères de sélection de leurs fournisseurs des objectifs de production dans les pays à bas coûts. Objectif établi de manière mécaniste de sorte que l'on sait que dans certains cas, ils peuvent préférer, afin de se soumettre aux objectifs internes, sélectionner un fournisseur implanté dans un pays à bas coût, ou imposer un plan de délocalisation à un fournisseur, alors même que la rentabilité économique de ce choix n'est pas vérifiée. La reconnaissance publique de cette contrainte de délocalisation se lit en creux dans les mesures adoptées dans le cadre des états généraux de l'automobile puisque que les acteurs publics et les équipementiers ont tenu à ce que le « Code de performance et de bonne conduite » rédigé à l'occasion insère explicitement un article sur ce thème :

« Le client s'interdit d'exiger qu'une part minimale des productions du fournisseur ou sous-traitant, ou de ses achats soit réalisée dans des pays à bas coût sans justification économique objective fondée sur le prix rendu. En particulier, le client s'interdit d'utiliser un critère relatif à une telle part minimale dans ses processus internes d'évaluation et de définition des rémunérations fixes et variables de ses collaborateurs »

Source : Code de performance et de bonne pratique relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile, Paris, 09 février 2009, p. 2.

De fait, et au-delà de l'effectivité de la mesure, ceci illustre que l'externalisation trouve une partie de sa raison d'être dans la volonté de réduire les coûts fixes et de réaliser des gains de productivité permanents en mettant sous pression les équipementiers ; pression qui semble difficilement conciliable avec des objectifs volontaires d'améliorer les conditions de travail, les niveaux de salaires et de préserver les emplois dans les pays développés.

Conclusion

L'objectif de ce travail était de s'interroger sur les conditions réelles du développement de pratiques de Responsabilité sociale d'entreprise chez les équipementiers automobiles. Nous avons d'abord souligné qu'il nous semblait fragile d'espérer qu'ils adoptent des pratiques socialement responsables pour des raisons relevant d'un calcul économique qui semble délicat à réaliser en tout état de cause. Nous défendons la thèse que pour saisir comment ces firmes puissent être réellement responsables il convient de déplacer l'analyse vers la manière dont elles se coordonnent avec leurs donneurs d'ordres principaux : les constructeurs automobiles. En effet, afin de conserver leur rôle d'équipementier de rang 1, ces entreprises prennent des décisions qui doivent respecter les principes d'efficacité de la relation verticale. De fait, sans être totalement contraintes, leurs décisions relèvent bien d'une mise en compatibilité dont nous avons souligné qu'elle était davantage source de tensions avec les principes de la RSE que de complémentarités.

Cet article suggère donc que l'industrie automobile ne pourra s'engager pleinement dans la voie d'une vraie responsabilité que si elle fait l'effort de s'interroger sur ces pratiques de manière globale en raisonnant de manière holistique sur l'ensemble de sa filière. En ce sens ce travail s'inscrit dans le cadre du programme de recherche du GERPISA (Jullien, 2007) et suggère d'approfondir nos réflexions sur les mécanismes de synergie et d'arbitrage qui existent entre les objectifs économiques, sociaux et environnementaux.

Bibliographie

- Aoki M. (1988), *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*, Cambridge University Press, New-York.
- Asanuma B. (1989), "Manufacturer-supplier relationships in Japan and the concept of relation specific skill", *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 3, n° 1, p. 1-30.
- Bardelli P. (2005), "Nouveau Monde, Nouvelle régulation sociale : Démystifier la Responsabilité Sociale des Entreprises", *Revue management et avenir*, Vol. 4, n° 6, p. 111-129.
- Berger S. (2006), *Made in monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Seuil, Paris.
- Bounine J., Suzaki K. (1993), *Produire juste à temps*, Deuxième édition, Masson, Paris.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Repères, La Découverte, Paris.
- Carrillo J., Contreras O. (2007), "The historical evolution of American Auto Firms in Mexico", *Proceedings of the 15th GERPISA International Colloquium*, 20-22 Juin, Paris.
- CARS 21 (2006), *A competitive automotive regulatory system for the 21st century*, European Commission, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg
- Chanaron J-J., Lung Y. (1995), *Économie de l'automobile*, La Découverte, Paris.
- Christmann P. (2004), "Multinational Companies and the Natural Environment: Determinants of Global Environmental Policy Standardization", *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n° 5, p. 747-760.
- Cornu G. (2007), *Rapport d'information sur les défis du secteur automobile*, Rapport d'information au nom de la commission des Affaires économiques, Session ordinaire 2006-2007, Sénat, Paris
- Domanski B., Lung Y. (eds) (2009), "The changing Face of the European Periphery in the Automobile Industry", Special Issue of *European Urban and Regional Studies*, Vol.16, n°1.
- Florida R., Atlas M., Cline M. (2001), "What Makes Companies Green? Organizational and Geographic Factors in the Adoption of Environmental Practices", *Economic Geography*, Vol. 77, n° 3, p. 209-224.
- Fourcade F., Midler C. (2004), "Modularisation in the auto industry: can manufacturer's architectural strategies meet supplier's sustainable profit trajectories?", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 4, n° 2/3, p. 240-260.
- Frenken S., Scott D. (2002), "Compliance, Collaboration and Code of Labor Practices: the Adidas Connection", *California Management Review*, Vol. 45, n° 1, p. 22-49.
- Frigant V. (1996), "Les espaces du Juste-à-temps: une approche en termes de proximités", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 4, p. 777-794.

- Frigant V. (2009.a), "Winners and losers in the auto parts industry: Trajectories followed by the main First Tier Suppliers over the past decade", in Freyssenet M. (ed.), *The Second Automobile Revolution. The Trajectories of Automobile Firms at the Beginning of the XXIth Century*, Houndmills & New York: Palgrave MacMillan, p. 419-442.
- Frigant V. (2009.b), "CSR in the auto industry: do the first-tier suppliers have stakeholders?", *International Journal of Automotive Technology Management*, Vol. 9, n° 4, forthcoming.
- Frigant V., Lung Y. (2002), "Geographical Proximity and Supplying Relationships in Modular Production", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26, n° 4, p. 742-755.
- Frigant V., Layan JB. (2009), "Modular production and the new division of labour within Europe: the perspective of French automotive parts suppliers", *European Urban and Regional Studies*, Vol.16, n° 1, p. 11-25.
- Galvin P., Morkel A. (2001), "The Effect of Product Modularity on Industry Structure: The Case of the World Bicycle Industry", *Industry and Innovation*, Vol. 8, n° 1, p.31-47.
- Gorgeu A., Matthieu R. (2005), « L'obsession du flux tendu : les usines d'équipement automobile des parcs industriels fournisseurs », in Danièle Linhart, Aimée Moutet (dir.), *Le travail nous est compté*, Paris, Édition La Découverte, collection Recherche, 2005.
- Greening D.W., Turban D.B. (2000), "Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce", *Business and Society*, Vol. 39, p. 254-280.
- Greenpeace (2008), *Les moteurs de dérèglement climatique*, Greenpeace International, Amsterdam, Mai, Disponible en ligne : www.greenpeace.fr/moteurs-dereglement.
- Hill R.C. (1989), "Comparing transnational production systems: the automobile industry in the USA and Japan", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 13, n° 3, p. 462-480.
- Hughes A., Wrigley N., Buttle M. (2008), "Global production networks, ethical campaigning, and the embeddedness of responsible governance", *Journal of Economic Geography*, Vol. 8, n° 3, p. 345-367.
- Jetin B., Freyssenet M. (2009), "Big Three: The trap of financial liberalization is closing", *17th GERPISA International Colloquium*, 17-19 Juin, Paris
- Jullien B. (2007), "A Framework of Sustainable Development Issues for Automotive Industry", *International Journal of Automotive Industry and Management*, Vol.1, n° 1, p. 1-19.
- Jullien B., Smith A. (eds) (2008), *Industries and Globalization: The Political Causality of Difference*, Palgrave, London.
- Krikke H., le Blanc I., van Krieken M., Fleuren H. (2008), "Low-frequency collection of materials disassembled from end-of-life vehicles", *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, p. 209-228.
- Langlois R. (2003), "The Vanishing Hand: the Changing Dynamics of the Industrial Capitalism", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 12, n° 2, p. 651-385.
- Langlois R., Robertson P. (1992), "Networks and Innovation in a Modular System: Lessons from the Microcomputer and Stereo Component Industries", *Research Policy*, Vol. 21, n° 4, p. 297-313.

- Larsson A. (2002), "Learning or Logistics? The Development and Regional Significance of Automotive Supplier-Parks in Western Europe", *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 26, n° 4, p. 767-784.
- Layan JB., Lung Y. (2009), "Les trajectoires de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative", in Mezouaghi M. (ed.), *Les localisations industrielles au Maghreb*, Karthala, Paris, p. 127-148.
- Linton J., Klassen R., Jayaraman V. (2007), "Sustainable supply chain: An introduction", *Journal of Operations Management*, Vol. 25, p. 1075-1082.
- Lung Y., Mair A. (1993), "Innovation institutionnelle, apprentissage organisationnel et contrainte de proximités : les enseignements de la géographie du juste-à-temps", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, p. 387-403.
- Mair A., Florida R., Kenney M. (1988), "The new Geography of Automobile Production: Japanese Transplants in North America", *Economic Geography*, Vol. 64, n° 4, p.352-373.
- Maxton G., Wormald J. (2004), *Time for a Model Change: Re-engineering the Global Automotive Industry*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Mazaud F. (2006), "De la firme sous-traitante de premier rang à la firme pivot", *Revue d'économie industrielle*, n°113, p. 45-60.
- Morris D., Donnelly T. (2006), "Are there market limits to modularisation?", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol.6, n° 3, p. 262-275.
- Mouchnino N., Sautel O. (2007), "Coordination productive et enjeux concurrentiels au sein d'une industrie modulaire : l'exemple d'Airbus", *Innovations*, n° 25, p. 135-153.
- Ohno T., Mito S. (1992), *Présent et avenir du toyotisme*, Masson, Paris.
- Paché G. (2006), "Approche spatialisée des chaînes logistiques étendues : de quelles(s) proximité parle-t-on ?", *Cahiers Scientifiques du Transport*, n° 29, p. 9-28.
- Perrez-Aleman P., Sandilands M. (2008), "Building Value at the Top and the Bottom of the Global Value Chain", *California Management Review*, Vol. 51, n° 1, p. 24-49.
- Quariguasi Frota Neto J., Bloemhof-Ruwaard J.M. (2008), "Designing and evaluating sustainable logistics networks", *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, p. 195-208.
- Richardson G. (1972), "The organisation of industry", *Economic Journal*, Vol. 82, p. 883-896.
- Sako M. (2003), "Modularity and Outsourcing: The Nature of Co-evolution of Product Architecture and Organisation Architecture in the Global Automotive Industry", in Prencipe A., Davies, A. and Hobday, M. (Eds), *The Business of Systems Integration*, Oxford University Press, Oxford, p. 229-253.
- SESSI (2007), "L'industrie automobile : constructeurs et équipementiers", *Chiffres clés édition 2007*, Minefi, Paris.
- Sturgeon T. (2002), "Modular production networks: a new American model of industrial organization", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11, n° 3, p. 451-496.
- Vachon S., Klassen R. (2008), "Environmental management and manufacturing performance: The role of collaboration in the supply chain", *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, p. 299-315.

- Vogel D. (2005), *The Market for Virtue. The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Volpato G. (2004), "The OEM-FTS relationship in automotive industry", *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 4, n° 2/3, p. 166-197.
- Williamson O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, The Free Press, New York.
- Zhu Q., Sarkis J., Lai K-H. (2007), "Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 15, n°1, p. 1041-1052.
- Zhu Q., Sarkis J., Lai K-H. (2008), "Confirmation of a measurement model for green supply chain management practices implementation", *International Journal of Production Economics*, Vol. 111, p. 261-273.

Cahiers du GREThA
Working papers of GREThA

GREThA UMR CNRS 5113

Université Montesquieu Bordeaux IV
Avenue Léon Duguit
33608 PESSAC - FRANCE
Tel : +33 (0)5.56.84.25.75
Fax : +33 (0)5.56.84.86.47

www.gretha.fr

Cahiers du GREThA (derniers numéros)

- 2008-20 : LAYAN Jean-Bernard, LUNG Yannick, *Attractivité et agglomération de l'industrie automobile au Maroc et en Tunisie : une analyse comparative*
- 2008-21 : CABANNES Michel, *La place de la sphère résidentielle dans le développement territorial : Quelques éléments d'appréciations*
- 2008-22 : NICET-CHENAF Dalila, ROUGIER Eric, *Recent exports matter: export discoveries, FDI and Growth, an empirical assessment for MENA countries*
- 2008-23 : MAGDALOU Brice, MOYES Patrick, *Social Welfare, Inequality and Deprivation*
- 2008-24 : BERR Eric, *Le développement soutenable dans une perspective post keynésienne : retour aux sources de l'écodéveloppement*
- 2008-25 : BERROU Jean-Philippe, COMBARNOUS François, *Ties configuration in entrepreneurs' personal network and economic performances in African urban informal economy*
- 2008-26 : AMABLE Bruno, LUNG Yannick, *The European Socio-Economic Models of a Knowledge-based society. Main findings and conclusion*
- 2008-27 : MAROUANE Alaya, NICET-CHENAF Dalila, ROUGIER Eric, *The law of growth and attraction: an endogenous model of absorptive capacities, FDI and income for MENA countries*
- 2008-28 : OLTRA Vanessa, *Environmental innovation and industrial dynamics: the contributions of evolutionary economics*
- 2009-01 : MONTALBAN Matthieu, *L'influence de la financiarisation sur les modèles productifs dans l'industrie pharmaceutique : domination et contradictions de la conception du contrôle blockbuster*
- 2009-02 : CARAYOL Nicolas, LAHATTE Agenor, *Dominance relations and universities ranking*
- 2009-03 : PETIT Emmanuel, *Emotions et décision économique dans le jeu de l'ultimatum*
- 2009-04 : BLANCHETON Bertrand, JEGOUREL Yves, *Les fonds souverains : un nouveau mode de régulation du capitalisme financier ?*
- 2009-05 : OLTRA Vanessa, KEMP René, DE VRIES Frans P., *Patents as a Measure for Eco-Innovation*
- 2009-06 : MOYES Patrick, *Mesurer les inégalités économiques*
- 2009-07 : CARAYOL Nicolas, CASSI Lorenzo, *Who's Who in Patents. A Bayesian approach*
- 2009-08 : FRIGANT Vincent, *La chaîne de valeur de l'industrie automobile est-elle soluble dans des pratiques socialement responsables ?*