

Un cadre global d'analyse, le système automobile

Dans cet ouvrage descriptif axé sur l'analyse des enjeux industriels et des stratégies qu'ils induisent, il importe de rechercher un outil de représentation opératoire, approprié à son objectif central de compréhension des stratégies industrielles du *monde* de l'automobile. Ce terme trivial, peut-être quelque peu désuet, présente un double avantage : il à, d'une part, une connotation plus sociologique que les termes de branche, secteur, industrie et filière évoqués plus loin, mettant ainsi l'accent sur l'importance de la *culture automobile* comme ciment de l'ensemble des activités liées à la conception, la fabrication, la possession et l'usage des véhicules automobiles ; il évoque, d'autre part, la mondialisation croissante de ces activités.

Mais l'école française d'économie industrielle propose quelques cadres conceptuels plus élaborés ; sont-ils satisfaisants, appropriés à l'approche développée dans cet ouvrage ? Pas complètement. C'est pourquoi sera proposée une approche en terme de système automobile, assez proche, on le verra, de la notion d'arène stratégique utilisée par des économistes gestionnaires et qui apparaît comme un outil descriptif approprié à l'objectif du présent ouvrage.

1. Les lacunes de l'économie industrielle traditionnelle

Les notions disponibles pour caractériser les structures des activités liées au produit automobile sont diverses et variées : industrie, branche, secteur et filière. Toutes ont en commun de rendre compte de manière très insatisfaisante d'une réalité complexe et changeante.

1.1. L'industrie : notion et concept

Dans le langage courant, la notion d'industrie est une catégorie d'analyse très largement employée (par exemple, l'industrie chimique, l'industrie automobile, l'industrie sidérurgique) sans définition explicite, comme s'il s'agissait d'une notion générique, indiscutable et incontestée. Or, en économie industrielle, ce terme répond à une définition très stricte fondée sur la seule dimension technique, selon laquelle une industrie est une combinaison particulière des facteurs de production : entrants (matières premières et produits semi-finis), capital et travail. On se situe là dans la filiation de la théorie micro-économique néo-classique qui définit l'industrie comme le regroupement d'entreprises ayant la même fonction de production.

Le concept d'industrie s'avère tout particulièrement inopérant dans le cas de l'automobile tant pour des approches statistiques que pour des analyses en termes méso-économiques, car les stratégies productives des constructeurs sont sensiblement différentes notamment en matière d'intégration verticale.

L'industrie automobile n'est pas, loin s'en faut, un secteur totalement intégré. Des études commanditées par la Commission des Communautés Européennes en 1988 ont montré que les fournisseurs et les équipementiers contribuaient, en moyenne, en Europe, à 40 % du prix sortie usine (ou prix de cession au distributeur). C'est que le produit automobile est le résultat de l'assemblage de plusieurs milliers d'éléments constitutifs dont seule une part très minoritaire est fabriquée par les constructeurs eux-mêmes. Le langage courant assimile, en effet, l'industrie automobile aux seuls constructeurs, c'est-à-dire aux entreprises qui donnent leur nom et leur image au produit automobile final. Or les constructeurs n'assurent, en fait, outre la conception et la commercialisation, qu'une partie (décroissante dans le temps, du fait du recours accru aux approvisionnements extérieurs) du processus de fabrication.

Au niveau du processus de production, ces derniers sont aujourd'hui responsables pour tout ou partie des opérations suivantes :

- Fabrication de pièces de fonte ou forgées pour organes mécaniques, c'est-à-dire moteurs, boîtes de vitesses, arbres de direction, etc. Une partie de ces fabrications peut être filialisée ou sous-traitée.

- Montage final des organes mécaniques : il est relativement rare qu'un constructeur achète une boîte de vitesses ou un moteur prêt au montage sur chaîne à un fournisseur extérieur indépendant. Ce qui est plus fréquent, c'est l'achat auprès d'un autre constructeur (moteurs diesel VW ou Peugeot cédés à Chrysler USA, par exemple) ou à une filiale en joint-venture avec un ou d'autres constructeurs (Française de Mécanique/Peugeot-Renault-Volvo pour les moteurs communs à Renault, PSA et Volvo).

- Découpage-emboutissage des éléments de châssis-carrosserie. Une proportion infime peut être éventuellement sous-traitée. Le cas de

Jaguar, faisant emboutir ses tôles par Rover, est une des rares exceptions de sous-traitance de carrosserie en Europe.

- Assemblage-peinture des caisses (châssis-carrosserie).
- Assemblage final : association du groupe moto-propulseur à la caisse et montage des équipements de carrosserie : poste de conduite et tableau de bord, systèmes de freinage et d'embrayage, dispositifs électriques et de signalisation, éléments de finition et de décoration, sièges, vitrages, roues et pneumatiques, batteries, etc.
- Tests et contrôles qualité du véhicule.

Produit complexe, mobilisant la quasi-totalité des technologies aujourd'hui disponibles (micro-électronique, informatique, nouveaux matériaux, les biotechnologies étant la seule technologie contemporaine qui ne soit pas directement impliquée), l'automobile requiert des compétences de plus en plus nombreuses et variées. A ce titre, la production automobile augmente son recours à la fourniture de biens et services diversifiés produits en dehors des seuls constructeurs. Les fournisseurs, dont le rôle devient toujours plus stratégique, trouvent d'autant plus difficilement leur place dans le cadre analytique permis par le concept d'industrie que nombre d'entre eux sont sectoriellement diversifiés : Bosch fabrique de l'outillage à main, Lucas des équipements aéronautiques, Bertrand Faure des bagages et de la literie, etc.

Il convient donc de rechercher un cadre plus approprié dans lequel les rapports constructeurs-fournisseurs, en pleine évolution, différents selon les continents sinon selon les constructeurs, puissent être utilement replacés et analysés.

En outre, l'affectation des tâches et de la fabrication à des unités de production internes ou externes aux groupes constructeurs fait l'objet de choix importants à l'occasion de chaque sortie de nouveau modèle. De telle sorte que le recours au concept d'industrie s'avérerait fort inadapté à la situation qu'il s'agit de décrire et d'analyser : le mouvement rapide s'accorde mal de la nécessaire stabilité, au moins relative, des nomenclatures d'activités et de produits.

Enfin et surtout, l'utilisation de la notion d'industrie automobile aurait pour effet, par l'autonomisation qu'elle opère, de constituer l'industrie automobile comme un "monde à part", ne facilitant pas la mise en perspective de l'activité automobile dans l'ensemble des activités économiques : par "en haut", si l'on peut dire, les activités automobiles de nombreux constructeurs dépendent de groupes financiers qui étudient en permanence d'autres opportunités stratégiques, industrielles ou financières ; par "en bas", les liaisons des constructeurs avec les fournisseurs ne connaissent pas de limitation dont une définition quelconque par une nomenclature pourrait utilement rendre compte.

Il faut donc rechercher un cadre plus pertinent, plus large et vraisemblablement plus flou : branche ou secteur ?

1.2. Les notions de branche et secteur

Ce sont les notions utilisées par les comptables nationaux pour le découpage du système productif en "classes homogènes" selon des critères déterminés de regroupement à visée opérationnelle (J. Laganier, *in Traité d'Economie Industrielle*, TDEI, 1988).

Le secteur d'activité opère un regroupement des agents (entreprises ou établissements) selon le critère de l'activité principale définie par le produit. La branche procède à un regroupement fonctionnel des unités de production homogènes en fonction du produit fabriqué.

Comme le fait remarquer B. Billaudot (*in TDEI*, 1988), c'est le repérage des unités de production homogènes qui pose problème pour l'appréhension des branches dans la mesure où il intervient après la définition préalable de deux nomenclatures (de produits et d'activités) et par leur couplage. Une nomenclature est, par nature, une pure convention, représentation consensuelle d'une réalité complexe et évolutive et doit, dans la mesure du possible, rester invariante, au moins sur moyenne période, pour autoriser des traitements statistiques historiques. Quant à l'usage de la notion de secteur, il est rendu difficile par les problèmes économico-juridiques de délimitation des entreprises, notamment lorsqu'elles sont des filiales de groupe.

En ce qui concerne l'automobile, et dans l'optique d'une analyse des rapports constructeurs-fournisseurs, l'approche par secteur pose évidemment de sérieuses difficultés. Pourtant, en première analyse, il pourrait être facile à mettre en œuvre. Le sous-secteur de la construction automobile pourrait regrouper les constructeurs, entreprises apparemment faciles à identifier. Mais, ces entreprises peuvent être des structures économico-juridiques très diverses :

- des groupes dont l'activité automobile est une activité importante (dont le poids relatif dans le chiffre d'affaires total est égal ou supérieur à 50 %) mais une activité parmi d'autres, tels Fiat, Daimler-Benz, General Motors ;

- des groupes dont l'activité principale est l'automobile, mais dont de nombreuses filiales produisent des équipements, voire d'autres biens ou services diversifiés, tels Volkswagen, Renault, PSA ;

- des entreprises éléments secondaires (assurant un pourcentage du chiffre d'affaires total inférieur à 50 %) de groupes diversifiés tels Rover (British Aerospace), Saab, Volvo ;

- et, pour finir, de simples "sociétés" au sens juridique plein du terme.

Cette diversité de situations rend donc le secteur impropre à la saisie des évolutions en cours et futures de l'organisation des entreprises concourant à l'élaboration du produit automobile.

Une approche par branche, basée sur des nomenclatures d'activités et de produits, s'avère tout aussi imparfaite parce qu'activités et produits sont ici encore définis selon les seuls critères techniques de fabrica-

tion. En France, par exemple, au niveau 100 de la Nomenclature d'Activités et de Produits (NAP), les activités relevant de l'industrie automobile au sens large (c'est-à-dire la construction de VP et de VI, les pièces et accessoires, les remorques et caravanes, la carrosserie industrielle) sont confondues au sein de la branche "Matériels de transport terrestre" (T16) aux côtés des cycles, motocycles et matériels de transport ferroviaire. Pour voir les produits automobiles isolés, il faut alors recourir à un niveau plus fin de la NAP, le niveau 600.

En outre, si les activités de commerce et de réparation automobile relèvent d'un traitement spécifique, de nombreux équipements destinés à l'automobile (première monte et recharge) apparaissent dans l'activité de branches industrielles différentes. C'est le cas, notamment, des pneumatiques et autres pièces en caoutchouc et matière plastique, des vitrages, des batteries, des moteurs électriques et de nombreux autres composants électriques et électroniques ou encore textiles. De nombreuses pièces métalliques fabriquées en sous-traitance sont comptabilisées dans les branches de la mécanique et de la transformation des métaux. Il en est de même de pièces en matières plastiques.

A un niveau détaillé d'analyse (tel que la NAP 600), on n'obtient pas une meilleure homogénéité de métier du fait même du caractère complexe et multi-métiers du "produit" automobile et du fait de la division technique du travail qui assigne aux unités des métiers très différents. Certains constructeurs de voitures particulières (groupe 36.11) sont de simples monteurs (les fabricants de mini-voitures, notamment), d'autres sont moyennement intégrés avec leurs propres forges et fonderies, d'autres enfin sont très fortement intégrés.

Pour saisir l'ensemble des acteurs contribuant à la fabrication d'un véhicule, il faudrait pouvoir isoler des unités "noyées" au sein de branches dont les métiers sont "proches" de (voire parfois strictement identiques à) ceux décrits par le groupe et les sous-groupes "automobiles". Le découpeur-emboutisseur intégré à la sous-branche correspondante du travail des métaux utilise les mêmes procédés, les mêmes matières, souvent les mêmes qualifications du travail que le constructeur automobile, son client.

La stricte logique technique qui préside au repérage par branche dilue donc ce qui nous intéresse particulièrement ici, à savoir : systèmes de places, diversité des métiers et des types d'entreprises mobilisées, degré d'intégration, etc.

En outre, les approches par secteur ou par branche prennent difficilement en compte les phénomènes d'évolution technologique ; or ceux-ci sont de première importance en matière automobile, qu'il s'agisse d'électronisation ou de chimisation. Enfin, ces approches ne permettent pas une bonne appréhension des stratégies de diversification horizontale.

Issues de préoccupations de la comptabilité nationale, ces notions proviennent d'un souci essentiel de quantification et de planification (F. Fourquet, 1980) qui, non seulement, n'est pas forcément cohérent avec l'objectif du présent ouvrage mais, surtout, ignore totalement les relations de pouvoir économique. Les entreprises (à la base de la notion de secteur) sont considérées isolément les unes des autres, comme autant d'unités économiques indépendantes et autonomes : ce postulat ne peut ici être accepté, par trop éloigné de la réalité quotidienne du monde de l'automobile, profondément marqué par le mouvement de concentration croissante et le développement de liens de plus en plus étroits entre les entreprises du monde entier : alliances stratégiques, partenariat industriel et/ou technologique, etc.

Dans de telles conditions, de quelle utilité peut alors être ici le recours à la notion de branche qui "découpe" chaque entreprise en unités de production homogène en fonction du produit fabriqué ?

1.3. La filière

Pour les économistes industriels, ce concept décrit la production comme une succession d'activités dans le temps, comme "une suite nécessaire d'états intermédiaires d'un bien ou même d'un service" (M. Rainelli, *in* TDEI, 1988). Selon cet auteur, la filière est une notion particulièrement bien adaptée aux études de cas de produits industriels (électronique, automobile), de matières premières (bois, charbon), de biens intermédiaires (chimie lourde, textile) ou de grandes fonctions (santé), notamment pour analyser les relations entre les acteurs présents à différents stades du processus technique de production.

Le concept de filière permet de repérer acteurs, stratégies, structures et performances à partir d'une définition initiale privilégiant la dimension technique : il s'agit de la suite d'opérations conduisant de la matière première à un produit fini. On peut alors aborder les stratégies des entreprises en termes de positionnement sur tout ou partie de la séquence d'opérations – intégration versus spécialisation – ou au contraire sur plusieurs séquences – diversification –.

Mais l'usage du concept se heurte à de nombreuses difficultés.

– La séquence d'opérations est censée être linéaire, constituée de stades successifs d'opérations réalisées par des acteurs indépendants – les industries –. Or, en pratique, cette séquence d'opérations est en général, et notamment dans le cas des activités produisant des biens assemblés tels l'automobile, très complexe avec des niveaux horizontaux comportant de nombreuses opérations et impliquant de nombreux métiers comme de nombreux acteurs. En outre, au fil du temps, ces métiers et ces acteurs évoluent : certains disparaissent, d'autres apparaissent.

– En outre, avec l'accélération du changement technologique, les "recouvrements" de filières sont de plus en plus fréquents. Comment

alors spécifier une activité qui est pénétrée d'une façon croissante par d'autres filières ? Quel pouvoir analytique et descriptif conserve la "filière" automobile s'il faut englober, par exemple, une partie de l'électronique, de la chimie ou de la transformation des matières plastiques ?

– La filière technico-économique ne facilite pas l'appréhension des phénomènes financiers, tant des structures juridico-financières – filialisation, joint-ventures – que des organisations intégrées du modèle japonais des conglomérats. Ces "kereitsu" (Japon Economie et Société, mai 1989) associent des banques, des compagnies d'assurance et de crédit, des industries manufacturières, des maisons de commerce international, de la distribution grand public et des services sans qu'il soit possible de dire qu'ils sont centrés autour d'une activité particulière. Or ce modèle, présent également en Corée, pourrait bien, au cours des prochaines années, concerter également des constructeurs automobiles d'Europe ou d'Amérique du Nord.

– Quant à la fonction d'outil de découpage du système productif et de repérage quantitatif, on en connaît les limites : la filière ne prend en compte que les relations marchandes d'achat-vente et néglige de nombreuses autres formes de relation, telles que les flux d'informations, notamment de R&D, ou les relations financières. Elle ne rend pas compte non plus de la nature des dites relations, et notamment des relations de pouvoir.

De nombreux auteurs spécialistes de l'automobile – entre autres, H. Fenneteau (1985) et A. Enrietti, M. Follis, G. Fornengo (1988) –, utilisent la notion de filière automobile, la représentant en schéma complexe entre branches d'activités. Cette notion constitue manifestement une *carte* utile pour situer les acteurs industriels et servir de support à une analyse des stratégies. Mais ces analyses elles-mêmes doivent suffisamment plonger leurs racines à l'extérieur de la filière de manière à s'avérer pertinentes et utiles pour que, finalement, la filière apparaisse nettement trop étroite pour être retenue. Ne serait-ce qu'en raison de ce que montre l'observation quotidienne de l'influence déterminante des Etats (réglementation commerciale, environnementale, fiscalité, etc.). De plus, de cette filière ainsi conçue, sont exclus les garagistes (MRA : Mécaniciens réparateurs automobiles) et autres spécialistes du diagnostic ("carburologues", électroniciens) ainsi que nombre d'activités périphériques de l'automobile qui lui donnent en pratique son immense poids sociétal (assurances, stations-service, accessoiristes, etc.). Enfin, la question à venir de la gestion informatisée des flux de véhicules va sans doute conduire à intégrer à la filière automobile les fabricants de matériels de radio-navigation et les entreprises de cartographie informatique.

C'est pour l'ensemble de ces raisons que le concept de filière n'a pas été retenu ici, bien que la proposition de J. De Bandt de voir la "filière comme méso-système" (TDEI, 1988), par ailleurs assez voisine de l'"industry" d'A. Marshall, s'avère finalement proche de l'outil descriptif approprié au présent ouvrage. La multiplicité des acceptations du

terme de filière et son omniprésence dans toute une série de travaux des seuls économistes industriels français poussent à adopter un autre terme, sinon un autre cadre conceptuel. Pour le moment au moins.

2. Vers la notion de système

C'est pour pallier les inadaptations des notions de secteur, branche, industrie et filière, et pour des raisons autant analytiques que méthodologiques, qu'il paraît utile de recourir à une notion plus englobante, celle de *système*.

Dans son acception la plus large, le système automobile (E. de Banville, J.J. Chanaron, 1985) recouvre l'ensemble des activités industrielles, commerciales et administratives impliquées par la conception, la fabrication, la commercialisation, la distribution, l'après-vente/réparation, le financement/crédit, l'assurance, l'utilisation et la possession des véhicules automobiles (VP et VI). Dans une acception limitée aux acteurs industriels concernés, la notion de système automobile recouvre l'ensemble fournisseurs/sous-traitants/constructeurs, y compris les fournisseurs de matières, les prestataires de services aux entreprises, etc.

L'hypothèse centrale qui préside à une telle approche est que l'ensemble ainsi repéré constitue un système ouvert complexe au sens donné à ce terme par L. von Bertalanffy (1968), c'est-à-dire un ensemble cohérent d'éléments (entreprises, institutions, agents) interdépendants, liés les uns aux autres par des liens spécifiques (communauté d'intérêts) et dont les objectifs et les actions sont finalisés et strictement compatibles, toute distorsion étant passagère et amenant des adaptations successives et un retour à une situation d'équilibre.

On rejoint donc bien là l'idée de "méso-système" avancée par J. De Bandt (*in* TDEI, 1988) qui, dépassant la notion de filière "comme succession de stades de fabrication reliés par des flux d'échanges", privilégie l'appréhension des "modalités d'organisation de l'ensemble des relations – marchandes et non-marchandes –" entre éléments du système.

Un système industriel peut donc être défini par :

1. Ses éléments constitutifs

Il s'agit ici : des entreprises et des groupes ; des consommateurs, catégorie souvent "laissée pour compte" des approches d'économie industrielle, et pourtant essentielle, cible privilégiée des stratégies commerciales et depuis peu des stratégies technologiques des firmes ; d'autres agents, et notamment l'Etat et les Collectivités Locales. Ces éléments doivent être identifiés et leurs comportements (ou stratégies) clairement définis.

Au contraire des notions précédentes, celle de système pose l'hypothèse de comportements hétérogènes des agents. L'industrie

automobile japonaise est loin d'être un ensemble cohérent : il y a autant de stratégies que de constructeurs et de conglomérats de rattachement. Un tel point de vue condamne l'approche d'une menace concurrentielle japonaise globalisée telle qu'elle est traditionnellement menée par les constructeurs européens et leurs autorités publiques de tutelle.

2. Les relations entre les éléments

Celles-ci peuvent être décrites selon leur objet – flux marchands, flux d'informations – ; leur nature – dépendance ou domination, coopération, confrontation ou concurrence – ; leur degré d'intensité – fort ou faible – ; leur fréquence ; leur espace – local, régional, national, international –.

Par définition, les relations entre acteurs ne sont pas nécessairement égalitaires. La diversité des comportements, et donc des stratégies, n'exclut en aucun cas l'existence de rapports de forces. Dans la réalité industrielle, tout système est commandé par une catégorie d'acteurs qui détient une position de "leadership" – les constructeurs dans le cas de l'automobile –, leurs décisions stratégiques s'imposant de fait à leurs partenaires.

3. Son environnement

Tout système ouvert compte un environnement avec lequel il est en étroite interaction. Le comportement des éléments influe sur l'environnement et celui-ci exerce une influence sur le comportement des agents et leurs inter-relations. Un système industriel tel que le système automobile influence – c'est la fonction même du "lobby autophile" (J.J. Chanaron, 1983) – et est influencé par son environnement macro-économique : politique de l'emploi, politique des revenus, politique fiscale, politique des transports, politique monétaire, politique de la recherche, politique de l'environnement, etc. De nombreux travaux ont souligné l'étroite imbrication entre Etats et firmes, selon une vue systémique, à tous les niveaux de la "competitive tower" (M. Humbert, 1990).

Tel est le cadre conceptuel dans lequel se place le système automobile dont la partie industrielle – les constructeurs et leurs fournisseurs "amont" – sera plus spécialement décrite et analysée au cours des chapitres suivants.

Deux remarques complémentaires méritent d'être formulées :

– le système automobile dispose d'espaces sécants avec d'autres systèmes industriels, lieux où s'exercent également des influences réciproques. C'est le cas des relations avec le système industriel électronique : produit automobile et technologie électronique évoluent de façon concomitante et en étroite interdépendance. Il en est de même du système des matériaux (ferreux, non ferreux et plastiques). A l'aval, ce sera de plus en plus le cas avec le "monde" des services.

– un système est en mouvement permanent – ses éléments évoluent qualitativement et quantitativement, tout comme les relations entre éléments – et en permanente adaptation vis-à-vis d'un environnement qu'il contribue également à modeler.

Cette notion de système est assez proche de celle d'"arène stratégique", mise en avant par les gestionnaires à la suite de W. Rotschild (1984). Définie autour d'un besoin élémentaire (F. Bidault, 1988), lieu où se rencontrent différents acteurs aux intérêts économiques communs ou convergents ou dépendant de conditions communes de valorisation, l'arène stratégique s'adapte particulièrement bien aux situations de rivalité entre filières dans un environnement mouvant. Ce qui n'est pas exactement le cas de l'industrie ou, plus généralement, de la civilisation ou du "monde" automobile dont il est possible de rendre compte au travers de la notion de système.

3. Les modalités de fonctionnement des systèmes automobiles

Le concept de système appliqué au cas de l'automobile permet de rendre compte de plusieurs problèmes importants :

- L'évolution de l'intégration verticale du cœur industriel du système, en l'occurrence des constructeurs, et donc de leurs stratégies d'approvisionnement (externalisation) et de leurs relations avec leurs fournisseurs. C'est là un des objets centraux du chapitre suivant ;
- L'organisation industrielle interne des systèmes nationaux :
 - d'une part, le modèle **congloméral** japonais, modèle que les constructeurs américains, d'une part, et Fiat et Mercedes-Benz en Europe, d'autre part, tendraient à adopter, sinon à imiter ;
 - d'autre part, le modèle **partenarial** qui tend à se développer en France, mais aussi à s'amorcer en Grande-Bretagne ;
 - le modèle **concurrentiel**, qui caractérise l'Europe du Nord et plus particulièrement, les filiales européennes des constructeurs américains (Ford et GM Europe), VAG, BMW ;
- Le positionnement concurrentiel des groupes automobiles selon une grille croisant spécialisation/intégration ;
- La constitution de réseaux tant au niveau interne ou national qu'au niveau mondial.

C'est pourquoi il est utile de présenter une première vision des modèles organisationnels concurrents qui se développent au sein des systèmes automobiles nationaux. On verra que ces derniers trouvent depuis quelques années leurs limites d'efficacité et de compétitivité, la question centrale étant la construction d'un système automobile concurrentiel mondial. Ce dernier, ne pouvant s'étendre homothétiquement à partir de l'un des modèles nationaux, emprunte des voies nouvelles de coopération entre groupes capitalistes : réseaux ou accords stratégiques globaux.

3.1. Le modèle **congloméral**

En ce qui concerne le modèle de référence, en l'occurrence le **système automobile** japonais, il a été proposé de distinguer clairement deux niveaux : le **sous-système industriel automobile**, d'une part, et les **superstructures de groupe**, d'autre part (E. de Banville et J.J. Chanaron, 1989).

3.1.1. La pyramide des fournisseurs

La littérature d'origine japonaise se plaint à présenter les relations entre les constructeurs-assembleurs et leurs fournisseurs comme hiérarchisées et formellement organisées autour des trois idées :

- La pyramide des fournisseurs formée de rangs successifs : le constructeur qui détermine le fonctionnement de l'ensemble est en relation avec les **fournisseurs de premier rang** ou équipementiers qui eux-mêmes s'adressent à des fournisseurs de **second rang**, ces derniers ayant eux-mêmes des sous-traitants. Il n'y a pas, en théorie, de relation entre le constructeur et les firmes de **second ou troisième rang** ;
- l'affiliation de fournisseurs stratégiques : il n'y a là rien de spécifique au cas japonais sinon que, contrairement à leurs homologues américains et européens, les constructeurs japonais multiplient les prises de participation minoritaire (de 5 à 10 %) aux côtés de banques et compagnies d'assurance ;
- les clubs de fournisseurs ou "kyoryokukai", structures formelles, constituées par cooptation, d'organisation des échanges entre certains fournisseurs de premier rang et un constructeur.

Ces clubs permettent d'associer simultanément les "meilleurs" équipementiers à la stratégie du constructeur, des échanges de personnel et une efficacité accrue au niveau de la conception des nouveaux modèles. Les constructeurs conservent le contrôle de ces "kyoryokukai". Sans pour autant leur garantir une fidélité éternelle, ils offrent aux fournisseurs l'avantage de les lier organiquement à leur client. Structure formelle institutionnalisée de mise en cohérence des systèmes relevant de chacun des groupes, les clubs constituent un moyen de contrôle efficace sous l'apparence de la convivialité ainsi qu'un excellent outil de formation et de transmission de l'information.

Les **kyoryokukai** transforment la pyramide constructeur-fournisseurs en un réseau au sens plein du terme, relativisant sensiblement le caractère hiérarchique de la structure et la position de domination absolue qu'elle assigne au constructeur.

3.1.2. Les **conglomérats en "soleil"**

Pour dépasser la réglementation anti-trust mise en place sous la pression des Etats-Unis au lendemain de la seconde guerre mondiale, se sont reconstitués des "zaibatsus" informels, superstructures de groupe à

la japonaise qui englobent des entreprises industrielles et leurs filiales, des banques et compagnies d'assurance, des maisons de commerce, etc. dans un enchevêtrement de participations minoritaires croisées.

Ces conglomérats sont aujourd'hui florissants bien que contraints de respecter l'interdiction de mettre en place des structures de type holding à liaisons financières majoritaires. Leur fonctionnement en tant que superstructure, et notamment les prises de décision stratégique, est assuré par des organisations informelles. Pour les entreprises industrielles membres de conglomérat, les avantages sont évidents :

- accès au crédit à taux préférentiel pour financer leurs investissements ;
- mise en cohérence des décisions limitant les risques de gaspillage ;
- quasi-intégration des fournisseurs avec solidarité totale en matière stratégique mais aussi dilution des responsabilités sociales (politique salariale) ;
- économies d'échelle sur les investissements immatériels tels la R&D, la veille technologique et la formation ;
- économies d'échelle sur les équipements et réseaux informatiques ;
- économies directes de coûts de transaction, de coûts liés à la transmission et à la circulation d'informations, etc.

Le modèle japonais peut être représenté par une organisation en systèmes solaires. Une telle analyse permet de dépasser la notion pyramidale et hiérarchique des rapports entre entreprises dont la réalité est mise à mal par l'appartenance de nombreux fournisseurs à plusieurs *kyoryokukai*, par la fourniture à plusieurs client, par la pratique systématique du "double sourcing", et la pratique réelle des relations humaines personnalisées selon les habitudes locales. En outre, l'appartenance à un même conglomérat, et donc l'existence de liens de solidarité financière empêchent la mise en œuvre de véritables relations hégémoniques entre partenaires, d'autant que cette organisation est faite pour multiplier les "noyaux" stratégiques.

En effet, l'automobile n'est pas, loin s'en faut, le "noyau" stratégique des systèmes solaires Toyota, Mitsubishi, Nissan, etc. Cette représentation permet, en effet, de "choisir le "noyau" central selon les besoins de l'analyse : une approche financière devrait centrer le système sur les banques et les assurances, tandis qu'une approche des stratégies industrielles pourrait favoriser le "noyau" automobile, par exemple.

L'analyse en système solaire permet aussi de relativiser sérieusement le caractère oligopolistique concurrentiel du système automobile japonais. Des onze marques, souvent citées comme indépendantes par la presse japonaise et à sa suite la presse occidentale, il ne reste plus que six ensembles :

- Toyota, Hino et Daihatsu relevant du kereitsu Mitsui & Co ;
- Nissan, Nissan Diesel et Subaru du kereitsu Fuyo ;
- Mitsubishi Motors du kereitsu Mitsubishi ;
- Isuzu du kereitsu Dai-Ichi Kangyo (D.I.K.) ;

- Mazda du kereitsu Sumitomo ;
- et Honda, qui peut être considéré comme autonome.

Mais les évolutions en cours tendent à faire émerger autour de quelques sociétés industrielles des "groupes" au sens plus européen du terme (prédominance des liens de capital). C'est ainsi que la revue Japon Economie et Société (mai 1989) note que "la société Toyota compte 13 filiales directes et (qu') elle est liée à une constellation de 176 sous-traitants. Toutes ces sociétés forment un kereitsu qui s'appelle *Kyohokai*".

Les soleils sont en réalité fortement structurés par les institutions financières – les banques et compagnies d'assurances – et commerciales – les Sogo Shoshas –, largement ouvertes à l'internationalisation et dont les stratégies sont commandées par des logiques très majoritairement financières, valorisant au mieux diverses activités industrielles (automobile, électronique, etc.) et commerciales.

3.1.3. Vers une diffusion du modèle congloméral ?

L'efficacité du modèle congloméral japonais pourrait-elle constituer une incitation à sa diffusion dans d'autres systèmes automobiles nationaux ? De nombreux faits et évolutions récents semblent attester la validité d'une telle hypothèse.

1) *Ford et General Motors* mettent en place des structures et des modes d'organisation qui tendent à la constitution de conglomérats-réseaux :

- intégration de banques et services financiers ;
- diversification vers des secteurs sans lien direct avec l'automobile : aéronautique, espace, informatique ;
- développement des intérêts dans le secteur des biens d'équipement : robotique et intelligence artificielle, systèmes experts, etc.
- mise en place de structures de concertation stratégique ;
- constitution de pyramides de fournisseurs ;
- mise en place de systèmes de fidélisation des fournisseurs.

2) *Le groupe Fiat*, dont la structure conglomérale est déjà ancienne, poursuit sa stratégie d'intégration et de diversification avec la volonté de constituer un réseau complexe de relations entre entités qui restent ou doivent devenir des centres de profit autonomes.

Selon A. Enrietti (1988, 1989), Fiat a constitué un réseau pyramidal hiérarchisé de ses fournisseurs selon un critère de complexité des fournitures. Ce réseau se caractérise par des accords de coopération à moyen et long terme et la densification des relations entre Fiat et ses fournisseurs à tous niveaux de la pyramide. Le fonctionnement d'une telle organisation est grandement facilité par la concentration géographique du donneur d'ordres et des fournisseurs dans la région du Piémont. C'est ce qui permet à A. Enrietti, M. Follis et G. Fornengo (1988) de parler de "quasi-intégration", retrouvant ainsi la notion déve-

loppée par J. Houssiaux (1957), c'est-à-dire d'insertion non nécessairement sanctionnée par un participation financière des fournisseurs à une organisation partiellement formalisée contrôlée de fait par les donneurs d'ordre. Dans le même temps, Fiat poursuivait sa politique de diversification, accentuant sa présence dans les secteurs financier, aéronautique, télécommunications et défense.

3.2. Le modèle partenarial

Dans le système automobile, le partenariat (E. de Banville et J.J. Chanaron, 1985, 1988, 1989 ; E. de Banville, 1989 ; J.J. Chanaron et M. Hollard, 1989) peut être analysé comme une forme particulière d'organisation et de structuration en réseau des relations d'approvisionnement. Le partenariat apparaît comme une notion tout à fait cohérente avec une approche systémique de l'industrie automobile. Il est permis de penser que son développement contribue fortement à la transition de la filière au système.

Dans le modèle antérieur, dit de la sous-traitance, et qui perdure jusqu'à la fin des années soixante-dix en France, la notion de filière était particulièrement bien adaptée à une gestion centralisée de relations spécifiques univoques : du constructeur au fournisseur pour les flux d'informations techniques ; du fournisseur au constructeur pour les flux de marchandises. Le constructeur restait l'acteur dominant d'une relation client-fournisseur qui était centrée sur le "triangle d'or" prix-qualité-délai, le prix minimum étant le critère privilégié. L'horizon temporel de la relation était le très court terme : il n'y avait ni contrat ni coopération organisée systématique. Le constructeur avait intérêt à limiter la pouvoir de négociation de ses fournisseurs et donc à favoriser l'atomité du secteur des équipements et de la sous-traitance.

Le modèle de la sous-traitance est cohérent avec une organisation en filière :

– non seulement du tissu industriel automobile :

AMONT —————→ AVAL

FOURNISSEURS —→ CONSTRUCTEUR —→ DISTRIBUTEUR

– mais aussi du flux d'informations technico-économiques :

CONCEPTION —→ FABRICATION —→ COMMERCIALISATION

Il n'y a pas de *feedbacks* le long de la filière, le constructeur-concepteur dominant les deux formes d'organisation.

Par contre, le modèle partenarial introduit la réciprocité des flux d'informations, multiplie les critères de sélection des fournisseurs, organise le partage des profits et des responsabilités, notamment techniques ; il introduit un horizon temporel de moyen et long terme, sur la base d'un contrat tacite, voire formalisé dans certains cas : au lieu de la commande ouverte du modèle antérieur, il y a pour le fournisseur une garantie de livraison pour une part de marché d'une référence de

composant durant la durée de vie du modèle concerné. L'association étroite à la conception des nouveaux modèles offre au fournisseur-partenaire, non pas certes une garantie, mais au moins de très bonnes chances, de demeurer fournisseur ultérieurement. D'autant plus que le constructeur tend à se dessaisir lui-même des capacités de R&D dans les domaines confiés à ses fournisseurs.

La mise en place du modèle partenarial aboutit à la constitution de véritables systèmes, certains parlent de "familles" pour mettre en évidence les rapprochements avec le modèle japonais, réseaux d'alliances portant sur l'ensemble des variables économiques, financières, technologiques, industrielles et même sociales (en matière de formation, notamment) du système. Ces réseaux sont formalisés par la mise en œuvre progressive, sans doute laborieuse (E. de Banville et J.J. Chanaron, 1987), de systèmes informatiques intégrés et élargis de la conception à la fabrication, à la facturation, à la gestion logistique, à la gestion comptable, etc. Lorsque les réseaux informatisés seront totalement en place, ils devraient constituer l'ossature des systèmes automobiles, leur conférant alors une existence réellement formelle.

3.3. Le modèle concurrentiel

Caractérisé par une confrontation marchande entre les constructeurs-clients et les grandes multinationales de la pièce automobile, telles que Bosch, GKN, T&N, GM component divisions, etc., c'est le modèle développé par les filiales des groupes américains en Europe, Ford et General Motors (Opel et Vauxhall) ; il caractérise aussi les systèmes automobiles britannique (autour de Rover, mais aussi DAF-Leyland pour les poids-lourds) et allemand (VAG, BMW et Daimler-Benz).

Particulièrement bien adapté à la situation de coexistence de constructeurs et de fortes multinationales du composant automobile, ce modèle "anglo-saxon" concurrentiel est évidemment bien différent de l'intégration conglomérale à la japonaise ou du partenariat à la française. La nature même des relations d'approvisionnement est différente. Le rapport de forces dans la négociation est relativement équilibré. Et même si la satisfaction des critères de coût, délais, qualité est de l'intérêt bien compris des deux bords, il n'y a ni transfert de compétence, ni assistance managériale ou sociale, ni contrôle tacite des conditions de valorisation, etc.

3.4. Un outil complémentaire : le réseau

Plusieurs travaux récents ont mis en avant l'apparition de réseaux et se sont interrogés sur les conditions de leur émergence et leur signification. Pas encore stabilisé dans sa définition, le réseau apparaît actuellement plus une notion qu'un concept. Cependant, en complément à une

approche systémique, il se révèle ici pertinent, prenant sens comme outil de description et d'analyse des relations entre éléments du système, comme l'une des formes d'organisation possibles d'interrelations entre firmes.

Même si toutes impliquent une interdépendance affectant évolutions et performances, les relations entre agents peuvent être de formes organisationnelles diverses et caractérisées de plusieurs manières :

- par le nombre d'éléments : elles sont bilatérales lorsque deux agents seulement sont en contact et multilatérales lorsque plusieurs agents sont impliqués ;
- par la direction des divers flux (de produits ou services, de moyens financiers, d'informations, de personnels, etc.) : les échanges peuvent être univoques, bi-univoques ou multi-directionnels ;
- par leur nature juridique : formelle (contractuelle) ou informelle (tacite) ;
- par leur intensité : lien tenu ou flexible, continu ou intermittent, de court ou de long terme ;
- par leur degré d'ouverture (ou de fermeture), c'est-à-dire par l'existence (ou non) de barrières à l'entrée et à la sortie ;
- par leur mode de fonctionnement : centralisé ou décentralisé ; stabilisé ou "concurrentiel interne" ;
- par la position des éléments : dominante ou dominée, égalitaire.

Un réseau peut être défini comme un tissu de relations multilatérales (impliquant un grand nombre d'éléments ou d'agents), multi-directionnelles et fonctionnant sur un mode plutôt partenarial, leur formalisation (ou non) important peu. Dans le domaine industriel, le réseau est un tissu d'entreprises interdépendantes aux plans non seulement industriel (approvisionnements) mais aussi technique, commercial, financier, social (F. Bidault, 1987) et même, comme c'est souvent le cas dans l'automobile, culturel, voire idéologique. Il y a convergence d'intérêts de suffisamment longue durée pour appeler un minimum de formalisation, sans qu'il y ait pour autant partage égalitaire des résultats.

Pour certains auteurs (J.C. Barbant et P. Chanut, 1989), le réseau constituerait une alternative à l'intégration verticale, notamment dans l'industrie automobile, correspondant au mouvement d'externalisation des fabrications qu'impliquerait une triple logique : une logique de compétitivité (faire-faire pour moins cher que l'on ne fait soi-même) ; une logique de choix d'investissement (partage d'investissements à coûts croissant et à amortissement de plus en plus rapide) ; une logique de gestion (amélioration de la qualité, spécialisation et amélioration de la flexibilité allant de pair). On ne suivra pas ici une telle vision généralisante de la forme firme-réseau, estimant qu'une mise en perspective historique montrerait vraisemblablement que la multiplication du phénomène correspond à une remise en question, à une redéfinition des filières sous le nécessité de mobiliser de nouvelles techniques et/ou de développer de nouveaux marchés-produits.

Cependant, on verra plus loin que certains systèmes automobiles nationaux révèlent une tendance au développement du partenariat suffisamment forte et permanente pour qu'il soit possible de parler à leur propos de réseaux partenariaux, soit, cette fois, de réseaux de firmes. Ce n'est pas sur ce terrain que l'outil réseau semble le plus efficace, mais bien plutôt en matière d'analyse des relations internationales.

Même si certains auteurs (B. Guilhon et P. Gianfaldoni, 1989) montrent qu'il a co-existence et parfaite cohérence entre *firme-réseau* – système intégré ou quasi-intégré d'organisation au sein d'une filière productive donc dans une perspective verticale – et *réseau de firmes* ou réseau d'alliance ou de coopération – système privilégiant la dimension horizontale, notamment technologique et financière –, il reste que ces notions apparaissent actuellement au cœur de nombreux travaux et débats souvent trop liées à la conjoncture pour fournir un cadre adéquat à l'analyse visée par le présent ouvrage.

Les accords interfirms internationaux (AIFI) ont été analysés depuis plusieurs années déjà (C.A. Michalet, *in* TDEI, 1988) et les observateurs sont unanimes pour constater leur multiplication (J.F. Lemettre, 1990) et leur extension à l'ensemble des trois pôles dominants de l'économie mondiale. Dans ce contexte de globalisation, se mettent donc en place des liens permanents entre groupes industriels et financiers, dont les théories de la concentration ne rendent que partiellement compte : c'est à ce point que l'idée de réseau apparaît pertinente, dans la mesure où elle inclut du flou et de la concurrence, au sein même de la constitution progressive de l'oligopole mondial des constructeurs. Selon le vieux adage : "If you cannot beat it, join it". Certes, mais comment ? La question des modalités de la coopération reste ouverte, conflictuelle, en d'autres termes instable et incertaine (J.B. Zimmermann, 1990). C'est là une réalité dont la notion de réseau peut utilement rendre compte.

Autrement dit, si les réseaux, pas plus que les filières, n'apparaissent l'instrument unique et universel de compréhension des évolutions économiques, ils peuvent constituer un outil approprié d'analyse des rapports actuels entre groupes constructeurs au sein d'un système automobile mondial dont les contours se dessinent laborieusement aujourd'hui. Avancée par J.F. Lemettre, l'idée d'un oligopole en réseau, qui permettrait notamment des stratégies plus souples par rapport aux réglementations que des formes plus classiques de concentration, indique sans doute une voie fructueuse de réflexion.