



L'EVOLUTION DES RELATIONS ENTRE LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES ET LEURS FOURNISSEURS D'EQUIPEMENTS ET COMPOSANTS FACE A LA CRISE AUTOMOBILE MONDIALE ET AUX CHANGEMENTS TECHNIQUES

LIVRE BLANC

J.J. CHANARON
C. BOIREAU
Mars 2011



Association soutenue par :



TABLE DES MATIERES

Introduction.....	3
Le champ et la méthodologie de la recherche.....	5
I. Les changements dans les relations commerciales depuis 1990.....	6
1.1. L'établissement de la relation commerciale	7
Changement dans les critères et modes de sélection des fournisseurs	7
La circulation de l'information	8
1.2. La problématique de la Recherche Développement	9
L'accroissement de la délégation de compétences	9
La place des laboratoires et des bureaux d'études.....	10
Le partage des risques financiers	11
1.3. L'évolution des rapports de force	11
Les rapports clients-fournisseurs	11
La nécessaire concentration de la filière.....	13
II. Les effets des interventions gouvernementales	14
2.1. La problématique de la prime à la casse.....	15
2.2. Les mesures d'aide dans la relation clients/fournisseurs	16
III. Les possibilités d'évolution liées aux innovations technologiques.....	17
3.1. Le probable statu quo des rapports de force.....	17
3.2. L'accroissement de la concurrence du fait des nouvelles technologies.....	18
Conclusion	20

Les messages clés

1. Après la crise 2008-2009, et malgré une bonne année 2010, les équipementiers et sous-traitants automobiles français restent une industrie menacée : une consolidation par fonction semble la seule option possible pour assurer la survie des entreprises de petite et moyenne taille ;
2. Les relations donneurs d'ordres-fournisseurs n'ont pas évolué d'une manière significative et satisfaisante pour la grande majorité des équipementiers et sous-traitants : un rééquilibrage au profit des fournisseurs apparaît inéluctable et urgent ;
3. Même si les perspectives de changements technologiques majeurs sont encore lointaines, elles représentent des opportunités de développement à terme mais également une menace pour les entreprises de la filière mécanique traditionnelle : les équipementiers et sous-traitants automobiles doivent se préparer à innover pour faire face à ces défis mais aussi parce que l'innovation est la meilleure source de compétitivité et donc de survie.

L'EVOLUTION DES RELATIONS ENTRE LES CONSTRUCTEURS AUTOMOBILES ET LEURS FOURNISSEURS D'EQUIPEMENTS ET COMPOSANTS FACE A LA CRISE AUTOMOBILE MONDIALE ET AUX CHANGEMENTS TECHNIQUES

Introduction

« L'implosion mondiale du secteur automobile »¹, «Tsunami. Tempête chez les équipementiers »², « De 40 000 à 50 000 emplois sont menacés chez les équipementiers automobiles français »³, « Les équipementiers européens davantage menacés de faillite que les américains »⁴, ... autant de titres alarmistes dans la presse économique de la première moitié de 2010, et ce malgré des ventes de voitures finalement en net rebond par rapport au plus bas de la crise⁵. Le raffermissement des marchés sur le second semestre de 2010 n'empêche pas pour autant les déclarations pessimistes. C'est ainsi qu'en novembre 2010, un courrier, à la teneur alarmante, est cosigné par le ministre de l'Industrie, le secrétaire d'Etat à l'Emploi, et la ministre de l'Economie qui demande aux préfets d'organiser « *d'urgence les dispositifs de soutien publics* » à leur disposition en faveur des équipementiers automobiles. Ils sont également invités à financer, sur crédits publics, des audits stratégiques "*afin d'anticiper les suppressions d'emplois*" et d'accompagner les entreprises susceptibles d'avoir besoin du Fonds de Modernisation des Equipementiers Automobiles (FMEA). La ministre de l'Economie évoque des difficultés pour le secteur automobile, français et européen, jusqu'à la fin du premier semestre 2011, anticipant « *recul significatif des ventes* » qui devrait engendrer une chute de production et, partant, des difficultés de trésorerie et des restructurations chez les équipementiers. Cela va « *menacer non seulement des emplois, mais aussi des entreprises* »⁶.

¹ Fainsilber, D., *Les Echos*, 4 janvier 2010.

² *Les Echos*, 4 janvier 2010.

³ *Les Echos*, 8 février 2010.

⁴ AlixPartners, *Les Echos*, 15 juin 2010.

⁵ Et même si les ventes en Europe sur le premier semestre 2010 sont retombées au dessous de leur niveau d'avant-crise.

⁶ *Le Journal du Dimanche*, 2 novembre 2010.

Autre signe des difficultés des équipementiers, et non des moindres : *L'Usine Nouvelle*⁷ a publié le classement des 100 équipementiers les plus performants en 2010, réalisé avec le cabinet Berger. La donne est bouleversée par les groupes asiatiques, qui ont été les plus réactifs face à la crise et qui occupent 7 des 10 premières places du classement. Michelin occupe la 12ème place (+1 place), Plastic Omnium la 24ème (+34 places) et Faurecia, la 76ème place (-50 places). Des groupes tels que Bosch, Delphi, ZF, Lear, Magna, Visteon, Behr et Valeo ont été "éjectés" du top 100 ; ils pourraient le réintégrer l'an prochain à la faveur de la reprise.

La Région Rhône-Alpes, première région française de sous-traitance automobile par le nombre d'emplois, a été évidemment très affectée par cette crise, et, dans un tel contexte, Rhône-Alpes Automotive Cluster et le pôle Lyon Urban Trucks and Bus (LUTB) ont souhaité lancer une étude permettant d'offrir aux équipementiers et sous-traitants régionaux des éclairages originaux, fondés en partie sur une synthèse de leurs propres analyses et points de vue, indépendants des associations professionnelles (CCFA, FIEV, etc.), des instances gouvernementales, et de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA), mise en place suite aux Etats Généraux de l'Automobile⁸.

Quels sont les changements en cours ou attendus dans la nature des relations d'approvisionnement entre les constructeurs automobiles de voitures particulières et leurs fournisseurs de composants, modules et systèmes de premier et de second rang, dans le contexte de cette crise mondiale des marchés automobiles ? Ces relations sont-elles également sous pression dans la perspective des changements technologiques majeurs envisagés sur le groupe motopropulseur (véhicules hybrides, véhicules électriques à batteries ou piles à combustible) ? Telles sont les deux questions centrales à laquelle la présente étude cherche à apporter des éléments de réponse.

Les analystes s'accordent largement, qu'ils soient universitaires, consultants ou professionnels du secteur, pour penser que les relations constructeurs-équipementiers automobiles ont largement évolué au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt dix, de relations hiérarchiques dites de sous-traitance, aux ordres exclusifs des donneurs d'ordres,

⁷ CCFA, 17 novembre 2010.

⁸ Tenus sous l'égide du gouvernement le 20 janvier 2009.

et qui étaient la norme depuis la seconde guerre mondiale, vers des relations qualifiées de partenariales, dans lesquelles les fournisseurs bénéficient certes de responsabilités croissantes, tout en demeurant toujours soumis aux pressions économiques et financières de leurs clients donneurs d'ordres.

La présente étude postule que les relations de type « partenariat asymétrique » mises en place dans les années quatre-vingt dix et deux mille ne sont plus adaptées à une industrie sur laquelle pèsent des contraintes d'un nouvel ordre et qu'elles sont d'ores et déjà en train d'évoluer. D'un côté, la volatilité croissante des marchés automobiles, conséquence prévisible de la crise 2008-2010, impose à tous les acteurs du système automobile une solidarité de tous les instants, ce qui semble prêcher pour un rééquilibrage au profit des fournisseurs et équipementiers. De l'autre, les évolutions technologiques que va immanquablement induire la quête de la voiture propre et économe en énergie fossile appellent un renforcement des dépenses de recherche-développement, une accélération des innovations technologiques de rupture et, potentiellement, l'émergence de nouveaux entrants, tant dans les composants et systèmes que dans l'assemblage final des véhicules.

Le champ et la méthodologie de la recherche

La recherche a centré ses observations et analyses sur la filière des voitures particulières et petits utilitaires dérivés, excluant les poids-lourds, autocars et autobus, sur la base d'une hypothèse de spécificité des deux industries en matière de relations d'approvisionnement. Du côté des constructeurs automobiles, ont été privilégiés les constructeurs européens et les multinationales américaines et japonaises implantées en Europe. De même, en ce qui concerne les équipementiers, ont été approchés des entreprises européennes ou étrangères implantées en Europe.

Il s'agissait bien de réaliser une étude de l'état des lieux des relations constructeurs-fournisseurs en Europe et d'identifier les scénarii possibles de leur évolution à moyen et long terme à partir d'une relecture de la littérature récente disponible sur ce thème, qu'elle soit d'origine universitaire ou professionnelle, mais surtout d'entretiens avec des personnalités compétentes de la profession : chefs d'entreprises, directeurs commerciaux, acheteurs, etc. Les entretiens se sont déroulés entre novembre 2009 et mars 2010 et ont concerné, parmi

les constructeurs, Fiat, PSA Peugeot-Citroën et Renault ; parmi les fournisseurs, Baud Industrie, Baumann Springs, Beru, Bosch, Contitech Anoflex, Crouzet Automatismes, Delachaux Conductix, Delphi, Denso, D.J.C. SAS, Electricfil, Alpentech, ITW Bailly-Comte, Jtekt, Metaldyne, MCE-5, MGI Coutier, Nief Plastic, Plastic Omnium, Rhodia, Saint Jean Industries, SNR roulements et Valeo ; enfin, parmi les organisations, Arve Industrie, Thesame et VDA (Allemagne).

I. Les changements dans les relations commerciales depuis 1990

Le premier constat d'importance de l'étude pose qu'il n'y a pas eu de changements majeurs des relations clients-fournisseurs dans la filière automobile au cours de ces vingt dernières années. La situation actuelle ne serait en aucun cas le résultat d'une évolution significative mais correspondrait à une accentuation des pratiques existantes. Parmi ces dernières, il faut relever principalement les options suivantes :

1. La réduction de plus en plus drastique du panel des fournisseurs tant au niveau des constructeurs que des équipementiers de rang 1. D'un côté, les donneurs d'ordres, s'accordent sur une division par deux, voire par trois de leur panel, ce qui, selon eux, devraient entraîner une plus grande fidélisation et des relations plus étroites avec leurs fournisseurs. Malheureusement, du côté des fournisseurs, si on constate également la réduction des panels, il n'y a pas eu pour autant développement de relations de type partenarial entre les différents acteurs de la filière.
2. Et même bien au contraire, les relations se rigidifient et sont de plus en plus distantes. Les fournisseurs pointent du doigt trois éléments de la stratégie des donneurs d'ordres. En premier lieu, la rotation des acheteurs s'est accentuée, bien que les pratiques soient très variables selon les entreprises. Certaines ont adopté une stratégie de rotation à trois mois dans le but clairement affiché de ne pas entretenir de relations trop étroites avec les fournisseurs, ce qui rentre en complète contradiction avec leur argument de fidélisation, développé pour expliquer leur réduction de panel. En second lieu, les fournisseurs se plaignent des problèmes dus à l'établissement unilatéral des contrats par les donneurs d'ordres, ce qui ne laisse aucune place à la négociation. Enfin, ce phénomène étant encore accentué par le

développement des plateformes de consultation, considérées comme « manichéennes », occasionnant une perte du sens de la négociation. Les fournisseurs n'ont plus de marge de manœuvre quand à l'amélioration du produit qu'ils pourraient proposer aux constructeurs. Il est, en outre, difficile de trouver les interlocuteurs capables de répondre aux questions que les fournisseurs se posent lors d'un appel d'offres, ce qui s'accompagne d'une plus grande perte de temps pour répondre aux appels d'offres. Les rapports clients-fournisseurs apparaissent ainsi de moins en moins humains et de plus en plus distants et donc de plus en plus complexes.

3. La complexité des relations est renforcée par la segmentation des entreprises. Les directions des achats et d'ingénierie sont cloisonnées et l'information circule difficilement entre elles. On assiste dès lors à une mainmise de la direction des achats sur le processus décisionnel au détriment des aspects techniques. Cette mainmise entraîne une exacerbation du critère « prix » et des contraintes de gains de productivité, notamment par l'assujettissement des demandes de prix (RFQ) à des objectifs de productivité « quasi-mécaniques » qui, selon les fournisseurs, peuvent aller de 2 à 5% par an, voire au delà.

1.1. L'établissement de la relation commerciale

Changement dans les critères et modes de sélection des fournisseurs

Premier constat issu des entretiens : il y a des différences entre les constructeurs. Deux grandes approches des relations commerciales semblent se dégager :

1. D'une part, une politique d'équilibre entre les acheteurs et les ingénieurs, que l'on retrouve notamment chez Fiat et PSA. Le compartimentage entre les deux directions n'est pas strict et on assiste à une certaine collaboration dans le choix des fournisseurs.
2. De l'autre, une politique qui prône une nette domination à la direction des achats avec une prédominance du critère « prix » sur les aspects techniques des réponses

aux consultations. Une pratique que l'on retrouve chez Renault et Volkswagen, par exemple.

Concernant les critères à proprement parler, ils ne sont pas forcément appliqués avec sévérité mais le plus souvent comme de manière distordue. Le prix reste évidemment le critère essentiel pour les directions des achats, ce qui tend à occulter d'autres éléments qui avaient auparavant de l'importance dans le processus décisionnel, tels que la qualité, les délais de livraison ou la capacité d'innovation. Vient ensuite le critère de la localisation qui renforce les contraintes économiques : usine à proximité, localisation « low-cost », qui débouche immédiatement sur la notion de taille critique des entreprises afin de pouvoir suivre leurs clients dans leur déploiement géographique, en particulier dans les pays émergents (Chine, Inde, Brésil, etc.).

Les constructeurs imposent de plus en plus de conditions d'achat, de logistique et de qualité. La marge de manœuvre des fournisseurs est donc de plus en plus réduite pour faire face à ces exigences. En matière de qualité, on est passé du ppm (parties par million) au ppb (parties par milliard) ! Toutefois, certains interlocuteurs ont déclaré qu'en présence de défauts, les clients étaient prêts à payer malgré tout pour ne pas avoir de rupture dans la livraison de leurs pièces.

A ces critères finalement traditionnels s'est greffée une vigilance accrue des clients quant à la solidité financière et à la structure de l'actionnariat de leurs fournisseurs. C'est là une conséquence directe de la crise économique et des problèmes de fiabilité des sous-traitants de la filière. De plus, on constate que les donneurs d'ordres sont particulièrement intrusifs chez leurs fournisseurs, demandant l'accès aux bilans et vérifiant attentivement la présence de fonds de pension dans l'actionnariat.

La circulation de l'information

La circulation de l'information reste un point essentiel de la relation commerciale, tant au niveau des consultations qu'au niveau du développement et de la production. Or, si tous les acteurs de la filière vantent les bienfaits des nouveaux moyens de communication en terme

de rapidité de transfert, il reste néanmoins d'importantes difficultés pour les fournisseurs pour obtenir de l'information.

Les clients sont débordés par le « reporting », par la réduction des effectifs, et par la méconnaissance de l'interlocuteur sur leurs entreprises.

Les relations sont de plus en plus distantes du fait du développement des plateformes de consultation, comme nous avons pu le constater précédemment. De plus les clients privilégient de plus en plus les échanges par mail plutôt que les réunions.

A ces problèmes de moyens de communication, s'ajoute des problèmes d'exhaustivité. Le client donne simplement des données d'entrée lors de ces consultations, et il n'y a plus d'accès aux autres informations comme cela se faisait il y a une dizaine d'années.

En contrepartie, les clients ont augmenté considérablement leurs exigences vis-à-vis de leur panel de fournisseurs, tant au niveau de la qualité de l'information que de la rapidité de réponse. Les constructeurs vont jusqu'à demander un véritable devis technico-commercial. Toutefois, il n'y a toujours pas de relation de co-conception entre le client et le fournisseur alors même que ce dernier pourrait apporter des améliorations techniques et économiques sur les pièces et composants, l'ensemble des informations restant sous le contrôle du client grâce à des accords de confidentialité.

1.2. La problématique de la Recherche Développement

L'accroissement de la délégation de compétences

Le processus de délégation de compétence est en route depuis longtemps déjà, et ne fait que s'accroître. Mais cela pose des problèmes de pertes de savoir faire chez les constructeurs, leurs équipes de R&D étant de plus en plus réduites. Ils auront des difficultés à recouvrer les compétences qu'ils ont perdues, bien qu'il y ait quelques signes de réintégration, comme, par exemple, le rachat de FBFM par Renault.

Il semble qu'il y aura de plus en plus de R&D transférée aux fournisseurs dans les années à venir, mais uniquement au niveau des compétences qui ont déjà été transférées, car il est peu probable que le constructeur souhaite perdre de nouvelles compétences, notamment en matière de motorisation, de style et de carrosserie, car il s'agit là du cœur de métier avec l'architecture globale du véhicule.

En effet, si le constructeur devient un simple assembleur de systèmes, l'équipementier n'a aucun intérêt à lui amener un changement de technologie tant qu'il n'a pas amorti ses lignes de production.

La place des laboratoires et des bureaux d'études

Un grand nombre d'acteurs de la filière peuvent avoir des difficultés à absorber la délégation accrue de compétences, notamment les entreprises familiale de type PME/TPE. Les exigences en terme de recherche développement, demandent de gros investissements que ces entreprises ne pourront pas forcément assurer. Les laboratoires et bureaux d'études peuvent dès lors constituer une soupape de sécurité pour venir en support des moyens déjà en possession de l'entreprise.

Les besoins d'innovation permanente représentent une justification au recours à des laboratoires et des bureaux d'études externes, pour avoir un aperçu élargi des compétences scientifiques et techniques qui existent à l'extérieur. Néanmoins, des critiques s'élèvent sur la prépondérance des chercheurs et théoriciens sur les ingénieurs et techniciens issus du monde industriel. Ces critiques visent traditionnellement le système de la recherche-développement en France comparativement à son homologue en Allemagne.

Il reste aussi un gros risque de délocalisation des études vers les pays à bas coût de main-d'œuvre intellectuelle. De nombreuses études étant déjà délocalisées en Inde, cela leur permet d'acquérir de plus en plus de compétences et renforce la qualité de leur travail.

Le partage des risques financiers

Nous avons pu constater que les clients sont de plus en plus enclins à déléguer leurs compétences à certains de leurs fournisseurs. En revanche, on constate qu'il n'y a aucune participation financière en matière de Recherche Développement alors que cela entraîne de investissements et des risques importants. Cette mobilisation de trésorerie empêche en général les PME de mener plusieurs projets simultanément.

Il ne faut pas croire pour autant que les clients ne participent en aucune manière au développement des produits qu'ils commandent à leurs fournisseurs. Au niveau de développement produit, certains fournisseurs arrivent à négocier une participation de leur client via des contrats au niveau de l'achat et de l'entretien des outillages. Néanmoins, il n'y a aucune règle dans ce domaine, ce qui fait que chaque entreprise doit se battre avec ses propres armes pour obtenir gain de cause.

Cette participation variant selon les donneurs d'ordres, il y a beaucoup de déséquilibres notamment parce que la participation s'effectue sur le prix « pièces ». Cette méthode présente un inconvénient lorsque les volumes prévisionnels ne sont pas atteints, ce qui semble arriver très fréquemment. Les contrats ne prévoient jamais de compensation dans ce cas de figure, la seule issue pour l'entreprise est d'avoir une taille suffisante, mais surtout une technologie ou un savoir spécifique capable de peser sur la décision.

Cette participation sur le prix pièce n'est apparemment pas appliquée aux équipementiers de Rang 1 car ils sont considérés comme suffisamment puissants financièrement par les constructeurs pour faire face à leurs exigences.

1.3. L'évolution des rapports de force

Les rapports clients-fournisseurs

En termes de rapport de force, il existe deux théories qui s'affrontent :

- D'une part, celle d'un système « mono-polaire », hiérarchisé, avec un cœur dominant, les constructeurs automobiles, auxquels peuvent être associés les grands

équipementiers de premier rang, et une périphérie, faite d'une multitude d'acteurs subordonnés aux décisions stratégiques du cœur. Cette option prône des relations de domination et dépendance.

- D'autre part, celle d'un système « galactique », c'est-à-dire sans pôle dominant dans lequel les acteurs sont en situation d'équilibre, sans lien hiérarchique.⁹

A l'heure actuelle, les rapports de force dans la filière tiennent encore de la domination des constructeurs et des grands équipementiers et sont loin d'une situation d'équilibre. Les résultats de nos enquêtes ne sont guère optimistes quant à l'évolution de cette situation. Plusieurs entreprises interrogées ont noté une certaine souplesse de la part de leurs clients imputable à la crise et aux pressions gouvernementales pour tenter de rééquilibrer les relations commerciales entre l'ensemble des acteurs de la filière. Mais, dans le même temps, elles doutent que cette situation ne survive à la fin de la crise.

Il n'y a que deux cas de figure dans lesquels le rééquilibrage semble possible. Le premier cas concerne le fournisseur. Pour obtenir un poids suffisant dans la négociation, il lui faut provoquer une rupture technologique digne d'intérêt et sans surcoût notable pour ses clients en comparaison des produits existants. Toutefois la rupture technologique, à l'image du développement de la rampe commune par Bosch, n'induit qu'un *état de grâce* précaire, qui ne pourra que s'évanouir dès lors que les concurrents auront lancé des produits similaires, à leur propre initiative, voire sous l'aimable pression de ces mêmes clients.

Le deuxième cas de figure concerne les donneurs d'ordres. Seuls les plus solides peuvent se permettre des relations étroites avec leurs fournisseurs car les risques qu'ils prennent, en envisageant des relations privilégiées à long terme avec certains de leurs fournisseurs, ne menacent pas leur santé financière et leur propre compétitivité.

En tout état de cause, aucune entreprise que nous avons interrogée, ni l'ensemble des recherches documentaires que nous avons menées, ne laissent penser que des relations commerciales partenariales de type Toyota puissent se développer en Europe et particulièrement en France. D'autant plus que le modèle Toyota a tendance à être remis en

⁹ J.J.Chanaron, (2002), Les relations entre le cœur et la périphérie du système automobile européen, **10^{ème} Rencontre Internationale du GERPISA**, Paris, 5-7 juin.

question, même s'il a mieux résisté à la crise que les autres modèles. Les relations de ce style fonctionnent très bien en Asie, mais il faudrait tout remettre à plat pour pouvoir l'imposer en Europe car les systèmes de pensées sont trop différents. Les constructeurs n'arrivent pas à comprendre et appréhender le concept, a fortiori à trouver une adaptation applicable en Europe, et surtout en France, où c'est l'État qui joue le rôle de chef d'orchestre et où il n'y a pas ou peu d'initiatives de la part des constructeurs.

Néanmoins, comme nous l'avons expliqué précédemment il existe des disparités entre les différents constructeurs européens. Le Groupe PSA semble plus ouvert à la discussion et plus partenarial, tandis que Renault, étant dominé par le service achats, est moins bienveillant vis-à-vis de ses fournisseurs. Malgré tout, les constructeurs allemands sont considérés comme plus coopératifs et donc plus aptes à intégrer le modèle.

La nécessaire concentration de la filière

La question de la consolidation de la filière automobile par concentration des entreprises est essentielle du point de vue des rapports de force dans la filière. Les donneurs d'ordres sont de plus en plus exigeants quant à la taille de leurs fournisseurs. La notion de taille critique est cruciale pour des motifs de capacités d'investissement tant pour le déploiement géographique de l'entreprise que pour le financement de la recherche-développement et de l'innovation. Une entreprise ayant une taille critique suffisante place tous les atouts de son côté pour être compétitive en temps de crise, de surcapacité de production et de concurrence exacerbée de la part des pays à bas coûts (Europe de l'Est, Inde, Chine).

Les rapports de force sont de plus en plus difficiles entre les PME et leurs clients, qu'ils soient équipementiers de rang 1 ou constructeurs. Ceux-ci sont les premiers à réclamer un resserrement de la filière comme nous avons pu le constater. Toutefois cette demande est surtout contextuelle, les fournisseurs devant être d'une taille suffisamment importante mais pas trop afin de ne pas inquiéter le leadership des constructeurs.

Le resserrement de la filière pose différents problèmes. L'absence de cadre juridique est un des principaux freins, bien que les PME y aient un intérêt fort. Or, sans cadre juridique, les formes de regroupements sont très variées (Joint Venture, Fusion-Acquisition,

Regroupement capitalistique, simple partenariat dans le cadre d'un projet défini,...) et pose de nombreuses questions, notamment de leadership, de gouvernance et de partage des bénéfices. La majorité des entreprises s'accorde à dire que la meilleure des solutions serait le regroupement capitalistique.

Il faut bien convenir qu'à ce jour, la consolidation de l'industrie des équipements automobiles reste largement à venir, malgré les déclarations d'intention et les toutes premières interventions en France du Fonds de Modernisation des Equipementiers Automobiles¹⁰.

II. Les effets des interventions gouvernementales

S'il est une chose que la crise a démontré en France, c'est l'importance de l'intervention de l'Etat. Cette intervention a été saluée par nombre d'acteurs de la filière, sous-traitants et équipementiers, mais aussi constructeurs. A ce jour, après un démarrage assez lent, plusieurs effets positifs sont à créditer à l'implication gouvernementale : ouverture du dialogue entre les constructeurs eux-mêmes, avec les équipementiers et les institutionnels ; prise de conscience des difficultés de la filière et de la nécessité non seulement d'une approche concertée mais aussi, à terme, d'une véritable politique industrielle.

Il y a eu beaucoup de mesures concrètes pour le soutien aux entreprises en difficulté. En premier lieu, le vote et l'application de la loi LME a permis de raccourcir les délais de paiement de 90 jours à 60 jours. Si, à première vue, cette mesure est bénéfique pour les fournisseurs de la filière, il est à noter que certaines entreprises semblent parvenir à contourner ce dispositif pour continuer à payer à 90 jours, voire plus.

La première lacune de ce dispositif est qu'il est national, or les groupes transnationaux arrivent à y échapper via leur implantation hors du territoire. Les sièges ne se trouvant pas en France, ils ne sont pas soumis au paiement à 60 jours et continuent à le faire sous 90 jours, alors que les équipementiers français sont tenus de payer leurs fournisseurs de matériaux à 60 jours, quelle que soit leur nationalité. La deuxième façon de contourner la loi

¹⁰ François, I., (2010), La consolidation se fait attendre dans l'automobile, *Les Echos*, 16-17 juillet.

est l'utilisation des litiges, de la complexification de la partie administrative de la relation commerciale et des problèmes de circulation d'information qui permettent de gagner du temps sur le délai de 60 jours.

Les autres mesures concrètes qui ont été appréciées par l'ensemble des entreprises, sont la mise en place du chômage partiel en période de crise et du crédit impôts recherche. Cela a permis aux entreprises de conserver leurs effectifs à leur niveau maximum malgré la conjoncture et de soutenir leurs efforts d'innovation afin de pouvoir au moins conserver leur compétitivité.

Enfin, on a également vu l'action des pôles de compétitivité et des clusters renforcée grâce à la crise, l'Etat ayant pu soutenir l'innovation par le biais des différents appels d'offres qu'il a financés (ANR, FUI,...).

2.1. La problématique de la prime à la casse

Mesure phare du gouvernement pour soutenir l'industrie automobile française en crise en 2008, la prime à la casse avait déjà été utilisée dans les années 90 avec un succès mitigé : relance artificielle des ventes par effet d'aubaine, suivie d'un repli significatif lorsque la mesure est levée.

Même si, en première analyse, la prime à la casse a eu un effet bénéfique pour soutenir la demande de véhicules neufs en France¹¹, évitant un véritable effondrement, il faut néanmoins nuancer le propos dans la mesure où elle a été assez massivement détournée pour l'achat de véhicules de bas de gamme ou « low cost », le plus souvent produits dans des pays à bas coût de main-d'œuvre. En France, la prime à la casse a joué largement en défaveur de la production nationale, ce qui explique un recul de la production beaucoup plus significatif que celui des immatriculations.

¹¹ Mais aussi dans les pays qui ont adopté une démarche similaire comme l'Allemagne, la Grande-Bretagne et les Etats-Unis

2.2. Les mesures d'aide dans la relation clients/fournisseurs

Le constat est plus alarmant dans ce domaine, alors que cette problématique était au centre des préoccupations du gouvernement et qu'un certain nombre d'actions ont été entreprises afin de palier les défauts du système actuel. Les entreprises interrogées ne semblent pas avoir vu d'effets concrets.

Beaucoup s'accordent à dire que le "**Code de performances et de bonnes pratiques relatif à la relation client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile**" (CPBP), signé le 9 février 2009 par les organisations professionnelles (CCFA et CLIFA) représentant les constructeurs automobiles et les fournisseurs en présence du ministre de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi et du Secrétaire d'Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation, n'a pas eu de répercussions sur les pratiques d'achats des constructeurs et des grands équipementiers. Ils pointent également du doigt l'impossibilité pour l'Etat d'agir réellement dans le dialogue interentreprises du fait que celui-ci dépasse largement les frontières nationales et des contraintes de l'Union Européenne en matière de concurrence.

La **Plateforme de la Filière Automobile (PFA)**, qui a fait suite aux Etats Généraux de l'Automobile tenus le 20 janvier 2009, a permis d'ébaucher une nouvelle approche en mesure de faire évoluer dans le bon sens la relation clients-fournisseurs pour en corriger les principaux défauts. Sa fonction de médiation dans l'application du Code de Performance et de Bonnes Pratiques (CPBP) n'a pourtant pas eu le succès escompté. Selon le bilan du 5 mai 2010, peu d'entreprises l'ont saisi, alors que beaucoup témoignent de son inapplication, voire même de la mauvaise volonté évidente des certains grands acteurs de la filière. Avec la surchauffe amorcée au second semestre 2010, on redoute une reprise des pratiques antérieures à la crise en dépit des engagements pris dans le CPBP. La PFA a diligenté courant 2010 un sondage pour évaluer l'impact réel du code dont les principaux enseignements sont une faible application et une méconnaissance du texte au niveau opérationnel des directions d'achat.

Un autre point qui a été dégagé de notre enquête tient en la multiplicité des acteurs qui interviennent de près ou de loin dans le dialogue institutionnel entre donneurs d'ordres et fournisseurs, ce qui a tendance à rendre le paysage très confus. A ce titre, la création de la

Plateforme de la Filière Automobile, en collaboration avec la FIEV, le CCFA, l'Etat et les Régions est une amélioration remarquable dans le sens d'une meilleure efficacité et lisibilité de l'action publique et institutionnelle. Cela facilitera le paysage pour les entreprises, notamment les TPE et les PME, qui n'ont pas forcément les ressources pour identifier l'interlocuteur idéal dans le « mille feuille » administratif français. De nombreuses entreprises ont déclaré à ce titre que les Pôles de Compétitivité et cluster, du fait de leur proximité au terrain, sont probablement les interlocuteurs qui ont le plus de chance de fédérer de véritables réseaux et de faire un travail de fond et de compréhension.

Bien que de nombreuses actions aient été lancées et mises en place et que les entreprises sentent une réelle volonté de la part de l'Etat de venir en soutien à l'industrie automobile française, un sentiment de lenteur dans la mise en route début 2010 a été exprimé lors des différents entretiens et séminaires, tenus, il est vrai, avant que la reprise de la croissance ne se soit fait réellement sentir dans les résultats au cours du premier semestre 2010. La majorité des acteurs de la filière estime que le soutien des Pouvoirs Publics tant au niveau national que régional est important et nécessaire, comme le démontrent amplement les effets concrets déjà obtenus depuis la fin 2008, et qu'il doit même être renforcé sur la durée. Un consensus émerge pour unir les efforts de l'ensemble des acteurs institutionnels et industriels en vue d'améliorer la compétitivité de la filière automobile française.

III. Les possibilités d'évolution liées aux innovations technologiques

3.1. Le probable statu quo des rapports de force

Sous la pression conjointe et renforcée de contraintes énergétiques¹² et environnementales¹³, les années 2000 ont vu ressurgir les concepts de véhicules électriques et de véhicules hybrides dans les centres d'intérêt des gouvernements et des industriels, constructeurs et grands équipementiers, d'une part, mais aussi de nouveaux « entrants » potentiels jusque là hors de la filière automobile traditionnelle. Ces options technologiques sont souvent considérées comme nécessitant de véritables innovations de rupture, elles-mêmes susceptibles de remettre en cause l'organisation industrielle de la filière métal-

¹² La perspective d'un prix du baril de pétrole durablement au dessus de 100 dollars.

¹³ Attestées par le réchauffement climatique imputable au CO².

mécanique qui contrôle les techniques du groupe motopropulseur à moteur à combustion interne.

L'industrie traditionnelle automobile et, notamment, les relations commerciales entre les différents acteurs de la filière, ne devraient pas pour autant être bouleversées dans l'immédiat par les ruptures technologiques issues de ces nouveaux modèles de véhicules. D'une part, parce que ces technologies sont encore bien loin d'être prêtes à une commercialisation à grande échelle qui menacerait sérieusement les équipementiers et sous-traitants traditionnels. D'autre part, parce que les constructeurs n'ont pas l'intention de changer pour autant leurs organisations et leurs pratiques d'achat, notamment les stratégies de cloisonnement des différentes directions qui ont entraîné, dans la majorité des cas, une nette prédominance de la fonction achat. On voit mal le donneur d'ordres ne pas aller vers le fournisseur qui a développé la technologie le premier et qui a le produit le plus fiable et au meilleur coût.

Le seul moyen de faire véritablement changer cette approche, c'est soit que le législateur change les règles du jeu de marché, par exemple en favorisant l'émergence et la diffusion des nouvelles technologies, soit que des innovations de rupture entraînent des situations de monopole précaire pour quelques entreprises performantes.

3.2. L'accroissement de la concurrence du fait des nouvelles technologies

S'il semble bien que l'émergence des véhicules hybrides et/ou des véhicules tout électrique à batteries ou piles à combustible ne devrait pas avoir de répercussions notables sur son modèle relationnel, ces technologies ne manqueront pas d'impacter malgré tout la filière automobile en termes d'acteurs.

En effet, bon nombre d'entreprises s'attendent à ce que de nouveaux acteurs intègrent la filière à l'image de ce qui s'est passé lors du développement de l'électronique dans les véhicules. A priori, seuls certains domaines semblent pouvoir être concernés par ces changements, notamment les fonctions électriques : batteries, moteurs électriques, modules électroniques de régulation, systèmes de recharge, etc. Certains fournisseurs actuels estiment que leur propre survie sera, à terme, liée à leur capacité de diversification vers les composants pour équipements électriques et électroniques.

Néanmoins, il faut prendre en compte plusieurs points : tout d'abord la complexité du cahier des charges des véhicules, qu'ils soient thermiques, électriques ou hybrides, qui peut entraîner des difficultés d'adaptation pour un nouvel entrant peu au fait des pratiques au sein de la filière. Apparemment, il y aurait plus de facilité pour un nouvel entrant dans le cadre des véhicules tout électrique. En outre, les nouvelles technologies nécessitent de gros investissements que bien peu d'entreprises seront en mesure d'entreprendre par elles-mêmes. Ainsi, même si certains grands groupes travaillant dans le domaine de l'électricité (production, distribution, équipements et composants, etc.) vont inmanquablement intégrer la filière, la majorité des entreprises qui sont susceptibles de faire leur entrée, devront le faire via un partenariat avec des entreprises déjà fournisseurs de l'automobile.

Conclusion

Malgré la bonne volonté affichée dans les discours officiels des hommes politiques comme des dirigeants des constructeurs et grands équipementiers automobiles de rang 1, ce qu'il est convenu de nommer la crise automobile n'a pas permis le rééquilibrage tant attendu du rapport de force entre donneurs d'ordres et fournisseurs. Certes, en France comme en Italie et en Allemagne, les grands donneurs d'ordres ont empêché que certaines PME stratégiques ne fassent faillite et disparaissent de la scène purement et simplement. Mais ces sauvetages ont été décidés au cas par cas, souvent dans la précipitation pour éviter la rupture d'approvisionnement, en tout état de cause sans véritable plan stratégique. Il faut dire à leur décharge qu'ils ont tous connus plusieurs mois de conjoncture plus que difficiles et qu'ils naviguaient eux-mêmes à vue !

Il reste que l'incontournable solidarité au sein du système automobile, mise en évidence il y a bientôt vingt ans¹⁴, demeure une condition sine qua non de la survie à long terme de la filière automobile en France. Le délitement actuel du tissu des équipementiers et sous-traitants de petite et moyenne taille est un signe qui ne trompe pas d'un affaiblissement durable de l'industrie automobile nationale. Or, l'analyse économique a bien montré que c'est la solidité de toutes les strates de la pyramide qui fait la pérennité d'une industrie d'assemblage comme l'automobile. Evidemment cette solidité doit être tout d'abord financière, mais elle doit être aussi technologique et organisationnelle.

Même si les voitures propres, sans CO², que tous appellent de leurs vœux ne sont pas encore une vraie menace pour les acteurs actuels du système automobile, il est cependant permis de penser qu'ils doivent d'ores et déjà se préparer à de tels changements technologiques et organisationnels et que la compétitivité à long terme des entreprises françaises dans ces nouvelles filières dépend largement d'un pilotage cohérent, collectif et solidaire, et suffisamment précoce, de ces changements. Cela implique non seulement que cette nécessaire solidarité se développe en terme financier, notamment par un partage des risques et des bénéfices, mais aussi qu'elle soit gouvernée par un guichet institutionnel unique. Elle doit également s'étendre à des domaines jusque-là largement négligés parce

¹⁴ Chanaron, J.J., De Banville, E., (1991), **Vers un système automobile européen**, Paris, Economica.

que non liés à des intérêts très immédiats de court et moyen terme, comme la recherche avancée (R&D fondamentale et pré-concurrentielle) et l'enseignement et la formation.

Les mesures concrètes qui semblent nécessaires d'entreprendre pourraient être les suivantes :

1. Donner à la Plateforme de la Filière Automobile (PFA) mandat pour amorcer le rééquilibrage des relations d'approvisionnement et forcer les donneurs d'ordres à changer durablement de comportement. Ce mandat devrait couvrir non seulement une évolution significative vers de véritables contrats d'objectifs impliquant tous les acteurs d'un projet : donneur d'ordres, fournisseur de rang 1 et fournisseur de rang 2, avec partage de la valeur ajoutée mais aussi un retour à des relations personnalisées, en complément des relations virtuelles ;
2. Multiplier les instances de réflexion ouvertes aux PME de la filière automobile, notamment au niveau local par l'intermédiaire des associations régionales de l'industrie automobile (ARIA) : il s'agirait alors d'offrir un partage des informations stratégiques par des éléments d'analyse d'experts indépendants, des rapports de mission ;
3. Faire en sorte que les équipementiers et sous-traitants de taille petite et moyenne soient financièrement associés aux programmes et projets de recherche-développement technologique sur la voiture propre. Les innovations techniques qu'elle requiert nécessitent un effort de tous les acteurs, des pouvoirs publics comme des PME ;
4. Mettre en place une instance indépendante des constructeurs et des grands équipementiers qui conseille, oriente et soutient les PME dans leur effort de consolidation et de globalisation ;
5. Renforcer les interventions des Pouvoirs Publics au niveau national et régional et veiller à mettre en place une gouvernance équilibrée et dynamique de la filière automobile, permettant d'éviter la confrontation entre donneurs d'ordres et fournisseurs et de coordonner les stratégies pour une croissance harmonieuse du système automobile national, afin de garantir la compétitivité des entreprises dans une industrie où la globalisation s'accompagne d'une concurrence toujours plus exacerbée, et notamment au niveau technologique, et pour une sauvegarde des emplois et des compétences.

J.J. CHANARON, Directeur de Recherche au CNRS et Conseiller Scientifique à Grenoble Ecole de Management

C. BOIREAU, Assistant de Recherche à Grenoble Ecole de Management

C. COLLETTE, Directeur Rhône Alpes Automotive Cluster

P. NIEF, Délégué Général Lyon Urban Truck and Bus

Mars 2011

BIBLIOGRAPHIE

Chanaron, J.J., De Banville, E., (1991), *Vers un système automobile européen*, Paris, Economica.

Chanaron, J.J., (2002), Les relations entre le cœur et la périphérie du système automobile européen, *Xèmes Rencontres Internationales du GERPISA*, Paris, 6-8 juin.

Frigant, V., (2007), Les fournisseurs automobiles après dix ans de modularité : une analyse de la hiérarchie mondiale et des performances individuelles, *Cahiers du GREThA*, 15.

Gorgeu, A., Mathieu, R., (2005), Les restructurations industrielles : une fatalité du marché ? Le cas de la filière automobile en France, *Revue de l'IRE*, 47, 1, pp. 37-58.

Ursula Huws, U., Dahlmann, S., Flecker, J., Holtgrewe, U., Schönauer, A., (FORBA)
Ramioul, M., Geurts, K., (2009), *Value chain restructuring in Europe in a global economy*, Higher institute of labour studies (K.U.Leuven).

Présidence de la République, (2009), *Pacte Automobile*, Dossier de Presse, Palais de l'Élysée, 9 février.

VDA, (2010), The State of the Auto Supplier Industry, in *Annual Report 2010*, pp. 50-56.

Zirpoli, F., Caputo, M., (2002), The nature of buyer-supplier relationships in co-design activities, The Italian auto industry case, *International Journal of Operations & Production Management*, 22, 12, pp 1389-1410.



Association LUTB 2015
c/o CCI de Lyon
Place de la Bourse
69289 Lyon cedex 02



Tel : +33 (0)4 72 40 57 00
Fax : +33 (0)4 72 40 58 60
www.lutb.fr
www.automotive-cluster.fr