



**HAL**  
open science

## **PARCS INDUSTRIELS FOURNISSEURS : L'INCONTOURNABLE MENACE SOCIALE**

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault

► **To cite this version:**

Sonia Adam-Ledunois, Sophie Renault. PARCS INDUSTRIELS FOURNISSEURS : L'INCONTOURNABLE MENACE SOCIALE. XVIIe Congrès de l'AGRH - Le travail au cœur de la GRH, Nov 2006, Reims, France. pp.1-14. halshs-00691141

**HAL Id: halshs-00691141**

**<https://shs.hal.science/halshs-00691141>**

Submitted on 25 Apr 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**XVII CONGRES ANNUEL DE L'ASSOCIATION FRANCOPHONE DE GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES, 16 ET 17 NOVEMBRE 2006, REIMS**

---

**PARCS INDUSTRIELS FOURNISSEURS : L'INCONTOURNABLE MENACE SOCIALE**

**Sonia ADAM-LEDUNOIS**

**CREGO** - Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université de Rouen

IUT TC - 3, avenue Pasteur

76 186 Rouen cedex

Tel : 02.32.76.95.94 – Fax : 02.32.76.96.28 – Email : [sonia.ledunois@univ-rouen.fr](mailto:sonia.ledunois@univ-rouen.fr)

**Sophie RENAULT**

**LOG** - Maître de Conférences en Sciences de Gestion – Université d'Orléans

Institut d'Administration des Entreprises – Faculté de Droit, Economie et Gestion

Rue de Blois – B.P. 6739 – 45067 Orléans cedex 2

Tel : 02.38.41.70.28 – Fax : 02.38.49.48.16 – Email : [sophie.renault@univ-orleans.fr](mailto:sophie.renault@univ-orleans.fr)

**Résumé :** Cet article a pour objectif de caractériser la menace sociale inhérente à la création de parcs industriels fournisseurs dans l'industrie automobile. La création d'unités de proximité suscite la vigilance des syndicats en matière d'emploi. Ces derniers portent leur attention sur l'externalisation des activités des constructeurs mais également sur l'harmonisation des conditions de travail des différentes populations. En outre, la proximité physique entre un constructeur et ses fournisseurs laisse augurer une possible propagation des mouvements sociaux et donc la paralysie du réseau productif. L'iniquité de rétribution globale d'employés travaillant à la lisière les uns des autres est notamment un facteur à l'origine de revendications sociales. Le défaut d'équité salariale est, par ailleurs, à l'origine d'un manque d'implication du personnel et donc d'une difficulté à le fidéliser. Au final, il nous a semblé que ces différents risques étaient exacerbés par la dilution des frontières organisationnelles entre les unités constitutives des réseaux productifs étudiés.

**Mots clés :** Parc Industriel Fournisseur – menace sociale – frontières organisationnelles – industrie automobile – proximité

## **PARCS INDUSTRIELS FOURNISSEURS : L'INCONTOURNABLE MENACE SOCIALE**

De nouvelles formes organisationnelles marquent inéluctablement les modes d'organisation du travail. Parmi les configurations émergentes, nos travaux portent plus précisément sur les Parcs Industriels Fournisseurs (PIF). Ces derniers se caractérisent par une proximité physique immédiate entre un constructeur automobile et certain de ses fournisseurs clés. Pour les acteurs industriels, les principaux avantages du PIF résident dans le fait qu'ils sécurisent davantage leurs approvisionnement, dialoguent plus facilement avec les autres membres du réseau productif et améliorent la qualité des prestations. Nos précédentes recherches nous ont permis de préciser les différents registres sur lesquels cette contiguïté géographique procure des avantages (Auteurs, 2001a, 2001b). D'un point de vue logistique, la gestion du flux tendu est favorisée, les fournisseurs disposent de délais de réquisition extrêmement serrés, le mode d'approvisionnement privilégié étant le flux synchrone<sup>1</sup>. Sur le registre humain, la proximité géographique facilite indubitablement les échanges entre acteurs du réseau productif. La qualité et/ou densité des échanges qui s'instaurent entre le constructeur automobile et ses fournisseurs de proximité dépassent le cadre classique des échanges d'informations entre ce type de partenaires.

Au-delà de la spécificité logistique, ce type de configuration organisationnelle introduit des problématiques singulières. Cet article a ainsi pour objectif d'appréhender l'un des risques liés à la création d'unités de proximité : le risque social. Afin de mener notre étude, nous nous sommes appuyées sur une méthodologie qualitative. Notre choix s'est plus particulièrement porté sur une étude de cas multi-sites (Miles et Huberman, 1991), au travers d'observations et d'entretiens réalisés sur trois parcs industriels fournisseurs : celui de Renault Sandouville, de Renault Trucks Blainville sur Orne et de PSA-Rennes la Janais. Nous nous sommes inscrites dans une démarche abductive, fondée sur la confrontation permanente entre théorie et terrain d'observation.

La menace sociale est omniprésente lors de la création d'unités de proximité ; deux éléments nous ont semblé particulièrement significatifs. Nous évoquerons dans une première partie les difficultés d'intégration des fournisseurs et de leurs employés au niveau du site de production des constructeurs ainsi que le risque de contagion des troubles sociaux. Nous verrons ainsi que la création d'unités de proximité n'est pas sans susciter la vigilance des groupes syndicaux sur la question de l'emploi. Dans une deuxième partie, nous mettrons en exergue les troubles suscités par l'iniquité au niveau de la rétribution globale des employés des différentes unités constitutives du réseau productif de proximité. Enfin, la troisième partie appréhendera la dilution des frontières organisationnelles en tant que facteur explicatif des difficultés sociales rencontrées.

### **1. La vigilance des syndicats en matière d'emploi et les risques de mouvements revendicatifs**

La création d'un PIF n'est jamais anodine, et suscite en particulier des inquiétudes de la part des salariés des constructeurs sur leur devenir. En effet, dans les sites industriels des

---

<sup>1</sup> Le flux synchrone a pour objet la livraison de produits finis par les équipementiers dans l'ordre de montage sur la ligne de montage du constructeur automobile. Un ordre de réquisition du constructeur, passé dans le cadre des PIF entre 30 minutes et 2h 30 auparavant, déclenche chez l'équipementier la préparation, le transport et livraison des produits auprès de la chaîne automobile.

constructeurs, l'arrivée de fournisseurs de proximité laisse augurer le transfert de certaines activités depuis le constructeur vers les fournisseurs, mais également entre fournisseurs. En amont des projets de création de PIF, des mouvements sociaux sont alors susceptibles d'apparaître.

A titre d'exemple, lors de la création du PIF de Sandouville, simultanément au renouvellement de sa gamme, Renault a changé de fournisseur de sièges. Faurecia a ainsi été retenu à la place du groupe Major, qui fournissait les sièges de la Laguna depuis 1991. L'ancien fournisseur, venu s'installer à moins d'une vingtaine de kilomètres du site de Renault, a donc cessé toute activité en juillet 2000, date à laquelle Faurecia a investi ses locaux du PIF de Sandouville. Cette décision de changement de fournisseur, prise par Renault, a surpris de nombreux opérationnels du groupe. En effet, Major Mélamare avait consenti des investissements d'infrastructures spécifiques (environ 4,5 millions d'euros) pour son client afin de pouvoir répondre aux commandes dans des délais réduits. Le fournisseur était ainsi en mesure de produire et livrer en flux tendus les fauteuils sur le site de Sandouville en moins de trois heures, permettant ainsi d'équiper entre 1000 et 1100 véhicules par jour. Cet événement a entraîné une incompréhension et des réactions de mécontentement de la part des salariés de Renault. En particulier, ces derniers avaient le sentiment que le capital « relationnel » établi avec l'ancien fournisseur n'était pas pris en considération lors de telles prises de décision. Ce changement de fournisseur suscitait, en corollaire, des inquiétudes sur les difficultés à venir. Les extraits d'entretien suivants en témoignent.

**Extrait(s) d'entretien(s) 1 : Opinion de membres de Renault quant à la venue d'un nouveau fournisseur de sièges**

« Je ne comprends pas pourquoi Major ne fait pas M2S (nom du projet automobile). On va être obligé de tout recommencer avec Faurecia. »

« Les achats ont changé de fournisseur pour M2S. On ne nous a pas consultés, sinon on aurait continué avec Major. On les connaît maintenant, ça va bien. Ils ont eu des problèmes au démarrage, mais ils se sont bien améliorés ».

« On a été surpris quand on a appris que c'était un autre fournisseur pour M2S. Pour nous, la qualité était vraiment meilleure, on a des plans d'action communiqués par Major pour continuer les améliorations, leur réactivité est bonne, la traçabilité ça va. Maintenant qu'ils savent chez eux qu'ils perdent le marché on est un peu inquiet pour l'avenir jusqu'à la fin du véhicule ; on risque leur démotivation et ça se comprend. Ils savent que demain ils n'auront plus de travail parce que Renault en a décidé ainsi. »

« Si Faurecia vient, il va falloir tout recommencer avec eux : leur expliquer la qualité, l'usine, leur donner nos savoir-faire, ils ne sauront pas tout faire tout seul. Avec des opérateurs non formés, on va encore avoir de la non-qualité partout. Pour eux tout sera nouveau : l'usine, les véhicules M2S, les procédures... »

Source : Propos recueillis par Decoster F. (1999), « Modes d'exploitation lors de la livraison synchrone d'un gros sous-ensemble », *Rapport de la direction de l'Ingénierie Véhicule de Renault*, document interne.

Afin de limiter les conséquences sociales de la fermeture de Major, un transfert de personnel a été opéré entre le site de Major et celui de Faurecia, avec le soutien de Renault. Le personnel de Major, composé de 80 % d'opérateurs monteurs, devait subir les conséquences du choix du constructeur. Environ 120 opérateurs ont en réalité rejoint Faurecia, tandis que la majeure partie du personnel de direction a pu regagner la maison mère de Major. A terme, l'usine de

Faurecia, baptisée Siemar a embauché 350 personnes. Au début de son activité (août 1999), Faurecia n'employait que 32 personnes au service du montage des pièces de la Safrane. Les transferts d'activité et de personnel se sont donc opérés de façon progressive, correspondant à l'accroissement du volume d'activité du constructeur.

Cet exemple est particulièrement représentatif de l'un des principaux enjeux des PIF : faire coopérer des compétences qui ne sont pas habituées à être coordonnées à proximité. Or, compte tenu de l'externalisation de certaines activités vers les fournisseurs de proximité, l'accueil des employés des constructeurs envers ceux du PIF n'a pas toujours été cordial. Cependant, après quelques mois, les tensions se sont estompées.

Les effets de l'externalisation sur les conditions d'emploi sont également prégnants. Les fournisseurs sont soumis à une dépendance prononcée à l'égard du rythme de production du constructeur. La régulation des relations salariales reste donc extrêmement complexe. Dans le secteur de la construction automobile, une majeure partie des syndicats témoigne d'une attitude critique à l'égard de l'impartition des activités. Tandis que cette dernière est susceptible de comporter des aspects positifs au niveau local (la création du PIF de Sandouville aura notamment permis la création de 600 emplois), son bilan global était considéré comme négatif par les syndicats. Toutefois, l'externalisation des activités étant souvent appréhendée comme un phénomène irréversible par les milieux syndicaux, ces derniers tendent à aborder le phénomène de façon pragmatique. Ils renoncent alors à lutter contre l'externalisation des activités et concentrent davantage leurs actions vers l'harmonisation des conditions salariales des ouvriers. Pourtant, leur niveau d'information et de consultation étant fluctuant selon les entreprises, ils se heurtent à de fortes difficultés de mise en exergue de leurs revendications. Dans le cas de Sandouville, les syndicats déploraient notamment n'avoir été consultés sur le projet de développement du parc industriel qu'après le début de la construction de ce dernier. Une latitude moindre aurait alors été laissée à la négociation.

### **Encadré 1 : La réaction du syndicat FO à l'implantation du PIF de Sandouville<sup>2</sup>**

« Parc Industriel Fournisseurs

Ce parc fournisseurs devant s'implanter à Sandouville fait décidément couler beaucoup d'encre. Les médias s'en sont fait largement l'écho ces derniers temps (pas toujours objectivement d'ailleurs ! dicit France Soir...).

La direction est elle aussi, toujours avare d'informations précises, comme en témoigne notre demande de CE extra à ce sujet.

FO a enfin obtenu en CE la réponse à notre question : y aura-t-il des suppressions d'emplois Renault et des transferts d'effectifs suite à l'implantation du parc fournisseurs ?

REPONSE : LES SUPPRESSIONS D'EMPLOIS RENAULT NE RESIDENT QUE LORS DE L'ARRET DE LA CONFECTION « DES SIEGES SAFRANE », ET AUCUN TRANSFERT D'EFFECTIF RENAULT N'AURA LIEU VERS LES FOURNISSEURS.

COMMENTAIRE FO : Il aura fallu trois CE pour que notre direction arrive à donner aux élus une réponse claire. D'autant que nous savons depuis longtemps que la confection des sièges disparaîtrait après la Safrane.

LE CE A DONC ETE CONSULTE SUR L'IMPLANTATION DE CE PARC FOURNISSEURS.

<sup>2</sup> La typographie du document original est respectée.

FO a fait une déclaration pour exprimer son avis et ses remarques sur le sujet.

L'implantation de ce parc va générer 500 à 600 emplois.

FO sur ce point ne parlera pas la langue de bois et donnera toujours un avis favorable sur l'emploi. Nous l'avons fait pour l'ATT avec l'embauche de 250 jeunes.

**FO CONCRETISE SES ACTES.**

Par contre nous ne sommes pas naïfs, il est évident que parmi ces 500 à 600 emplois, il y aura sans doute des transferts d'effectifs à l'intérieur de ces entreprises.

FO s'est également positionné contre toute sous-traitance ayant pour conséquence des suppressions d'emplois RENAULT (ce n'est pas le cas aujourd'hui d'après la direction) mais nous préférons rester prudents par les temps qui courent...

La CFTC et la CGC ont donné un avis favorable. La CGT et la CFDT n'ont pas participé au vote. Voilà une façon TRÈS COURAGEUSE DE DEFENDRE L'EMPLOI !

Critiquer... toujours, prendre des responsabilités... jamais !

Voilà une nouvelle fois, la preuve que ceux qui défendent l'emploi ne sont pas forcément ceux que l'on croit... »

Source : tract FO, 17 décembre 1998.

Plus fréquemment, les syndicats déplorent les différences de rétribution globale<sup>3</sup> entre les employés des constructeurs et ceux des fournisseurs de proximité. A propos de licenciements attendus en Grande-Bretagne, Lutte Ouvrière réagissait en janvier 2006 de la façon suivante :

### **Encadré 2 : Restructurations chez Ford**

Depuis un an, Ford cherche à obtenir des financements gouvernementaux et européens (car la banlieue Est de Londres est considérée comme zone « sinistrée ») pour la construction d'un parc de fournisseurs sur le site de Dagenham. Si ce plan voit le jour, toutes les fabrications passeraient en sous-traitance sur site, tandis que Ford ne garderait plus qu'un service « études et méthodes » assurant la coordination entre les différents sous-traitants. Inutile de dire que les ouvriers des sous-traitants en question ne bénéficieraient pas, et de loin, des salaires et des conditions de travail en vigueur actuellement chez Ford (déjà aujourd'hui le passage en sous-traitance sur le site de certaines fabrications, comme les sièges par exemple, s'est traduit par une baisse de salaire de 30 à 40 %).

Source : Rouleau F. (2006), « Grande-Bretagne : licenciements dans l'automobile » - Site Internet de Lutte Ouvrière

Au niveau des directions syndicales, une volonté de séparation des différentes entités constitutives du réseau productif (constructeur et PIF) est clairement énoncée tant du côté des constructeurs que des fournisseurs.

<sup>3</sup> Nous aborderons plus en détail ce point dans la seconde partie de l'article.

## Extrait(s) d'entretien(s) 2 : Indépendance syndicale

« Au niveau syndical, l'opération n'a pas présenté de difficulté car elle ramenait de l'emploi en valeur absolue. Il y a eu quelques tracts qui disaient "oui... ce n'est pas de la création, ce sont des transferts" [Cf. encadré 1]... Au niveau régional effectivement, il y avait des transferts pour partie, mais il s'agissait de création pour plus de la moitié de l'effectif du parc. Donc, de ce côté là, il y avait une vocation emploi qui n'était pas contestable et ils n'ont pas contesté de ce côté là.

Sur l'approche syndicale, quand on a des informations de ce type là, là aussi il faut qu'on délimite leur champ d'action. Les Sites Avancés Fournisseurs sont des entités extérieures. Leurs actions ne doivent pas concerner nos syndicats. Le syndicaliste de chez nous qui se ramène chez eux, c'est comme s'il allait dans votre séjour, il est dans une enceinte privée. Il ne doit pas rentrer s'il n'est pas autorisé. On a loué les bâtiments aux fournisseurs, il ne faut pas y aller toutes les cinq minutes. » Responsable Constructeur

Ainsi, les parties prenantes tentent de diminuer les effets pervers de la proximité en dressant des frontières virtuelles entre les unités productives. Il semble cependant inéluctable que l'agglomération spatiale implique des risques de contagion ou de contamination de mouvements revendicatifs visant à aligner les rémunérations et les statuts sur les situations les plus favorables, ces dernières étant le plus souvent le fait du constructeur où le pouvoir syndical est le plus affirmé (Lung & al., 2000). L'osmose sociale qui en est issue est un phénomène positif du point de vue des employés lorsque leurs revendications sont satisfaites.

## Extrait(s) d'entretien(s) 3 : Risque de contagion des mouvements sociaux

« A titre d'exemple, lorsqu'il y a eu six semaines de grève chez le client, cela a été très difficile chez nous aussi. Au niveau du fonctionnement, nous n'avions plus le même volume d'activité. Que faire des gens qui ne travaillent pas ? Il y a des risques de contagion. Il a fallu avoir des discussions avec la direction des ressources humaines de – nom du constructeur- pour arranger les choses, pour être en phase en termes de communication. » Responsable Fournisseur

« La deuxième difficulté vient du fait que le personnel des fournisseurs est un peu trop en contact avec notre personnel. Donc, on peut avoir des cas où il y a une contagion qui ne va pas dans le bon sens. On peut notamment imaginer qu'une prime de résultat soit versée à l'ensemble de notre personnel et que cela ne soit pas le cas chez nos fournisseurs. Le fait d'avoir du personnel de nos fournisseurs dans notre usine qui livre en bord de chaîne peut provoquer une contagion du point de vue social. » Responsable Constructeur

Les constructeurs et les fournisseurs immédiats appréhendent la propagation des mouvements sociaux. En effet, les unités situées dans les PIF dédient l'ensemble de leur production à un unique constructeur ; un mouvement social chez le constructeur paralyserait alors totalement l'unité de proximité. Réciproquement, une grève chez un fournisseur de proximité paralyse immédiatement la chaîne d'assemblage du constructeur. A ce propos, les craintes des constructeurs interrogés sont fortes :

*« Les risques humains ne sont pas négligeables. Par exemple, si la loi sur les 35 heures se déroule mal chez l'un des fournisseurs, il y aura davantage d'impact chez Renault que si le fournisseur était éloigné. Auparavant, en cas de grève, il n'y avait pas d'impact social direct. »* Responsable Constructeur

Les différentes paralysies du site Smart de Hambach sont révélatrices de l'importance du risque social induit par la proximité physique entre acteurs. La dépêche suivante, de l'Association Française de Presse, témoigne des incidences d'un conflit social.

### **Encadré 3 : Les leçons d'un conflit social**

« Un mouvement de grève entamé lundi par la majorité du personnel de Dynamit Nobel France (DNF), en charge de la carrosserie de la Smart sur le site d'assemblage de la micro-voiture à Hambach (Moselle) se poursuivait lundi soir, a-t-on indiqué de source syndicale.

“ La production de la Smart se poursuit et sera maintenue à un rythme normal pour la journée de mardi ”, a assuré à l'AFP le porte-parole de MCC, Jean-Yves Schmitt.

Les négociations sur les revendications salariales du personnel se poursuivaient lundi soir entre syndicats et direction de DNF, a indiqué Denis Boss, le délégué CGT de l'entreprise. Selon lui, l'usine de la Smart devrait épuiser dès mardi ses stocks de pièces fournies par DNF pour l'habillage de la micro-voiture.

Des grévistes ont occupé durant la journée de lundi un rond-point permettant d'accéder à Smartville, le site industriel de MCC qui assemble la petite citadine à Hambach. Le barrage filtrant visant à retenir les camions destinés à DNF doit être levé pour la nuit, mais sera de nouveau en vigueur mardi matin si aucun accord n'est conclu d'ici là, a indiqué le délégué CGT.

En novembre 1998 déjà, l'usine connaissait son premier conflit social ; une grève initiée par 70 salariés de Magna, le fournisseur de carrosseries de la Smart, paralysa pendant une semaine la production du véhicule. »

Source : Association Française de Presse, Metz, 17 janvier 2000.

Les conflits sociaux rencontrés sur le site de Smart illustrent la fragilité des organisations industrielles fondées sur le flux tendu. Ces conflits sont notamment nés du fait d'une iniquité salariale entre les différentes populations présentes sur le site de Smartville.

## **2. L'iniquité de rétribution globale<sup>4</sup> des différentes populations**

L'émergence de partenariat, de réseau d'entreprises aboutit à l'érosion de la firme « normale » et de l'employeur normal (Huault, 1998). C'est alors un défi notable pour les juristes de travail : de nouvelles relations professionnelles restent à inventer. Ainsi, une gestion indirecte des personnels non directement subordonnés semble requise (Weiss, 1994). La problématique de l'équité entre populations hétérogènes est exacerbée ; elle conduit notamment à reconsidérer la question stratégique de la rémunération (Sire, 1993). Les « populations en lisière » (Tyson, 1993) doivent être prises en considération. Ainsi, le donneur d'ordres, firme pivot, devrait mener une gestion avertie et concertée de la population humaine de ses satellites. Selon Huault, « les nouvelles formes d'organisations redéfinissent [...] les rôles et les fonctions au sein de l'entreprise, rendant les hiérarchies moins prégnantes. Elles déplacent

---

<sup>4</sup> A l'instar de Sire (1993), il nous a semblé pertinent d'évoquer les différences sociales entre les salariés au travers de la rémunération globale et plus précisément grâce à la notion de rétribution globale. La rémunération globale recouvre le salaire direct et ses périphériques. La notion de rétribution globale est plus englobante dans la mesure où elle prend en compte la rétribution monétaire et non monétaire que perçoit le salarié.

la source de la valeur ajoutée vers les communications, les habiletés relationnelles et les systèmes de connaissances, c'est-à-dire vers les hommes.» (Huault, 1998, p. 73). Le PIF peut susciter des troubles collectifs inhérents à la comparaison salariale et de divers avantages sociaux entre le personnel des différents acteurs. Ainsi, une étude menée par Renault montrait que ce type de trouble était déjà né à l'occasion de la création du site de Major Mélamare, distant d'une vingtaine de kilomètres de Sandouville.

#### **Extrait(s) d'entretien(s) 4 : Proximité et troubles sociaux**

« Quand on a ouvert le site de Mélamare, ça a été difficile de faire comprendre aux gens qu'on travaillait pour Renault, mais qu'on était une autre société, avec d'autres conventions, des différences de salaire, pas autant d'avantages comme le comité d'entreprise et tout ça. Les opérateurs connaissaient tous quelqu'un qui travaillait chez Renault, un cousin ou un copain. Ils savaient donc comment ça se passait. Et ils ont demandé les mêmes choses sans pouvoir les avoir. On a beaucoup communiqué pour expliquer les différences et dire qu'une petite entreprise comme nous de 200 personnes, toute jeune, ne pouvait pas donner la même chose que la grande maison Renault Sandouville et ses 5000 ouvriers. »

« On évite le plus possible les contacts entre les opérateurs de chez nous et ceux de Renault. Chez vous [Renault], il y a des opérateurs qui n'ont pas les mêmes cadences. Les nôtres sont plus jeunes mais ils n'ont pas les mêmes salaires non plus alors on préfère éviter. »

« Nos opérateurs sont formés à la qualité chez Renault en zone CEP-SED. C'est une zone où il y a peu d'opérateurs Renault. On ne peut pas emmener nos opérateurs dans les zones de travail des opérateurs Renault ou même leur faire visiter toute l'usine et l'ensemble du process car ils ne comprendraient pas les différences de rythme de travail entre eux et Renault. Après on aurait des revendications et des conflits parce que chez nous ça va beaucoup plus vite. »

Source : Propos recueillis par Decoster F. (1999), « Modes d'exploitation lors de la livraison synchrone d'un gros sous-ensemble », *Rapport de la direction de l'Ingénierie Véhicule de Renault*, document interne.

En outre, les pressions quant à la réduction de l'écart salarial peuvent également provenir d'un taux appliqué couramment sur le marché du travail local. Ainsi, la confrontation d'employés aux conditions salariales distinctes rend difficile les relations sociales. A cet égard, les salariés des équipementiers sont amenés à demander des avantages sociaux identiques à ceux des employés du constructeur. Il nous a, par exemple, souvent été rapporté que les employés des fournisseurs immédiats demandaient s'ils pouvaient bénéficier de tarifs préférentiels sur les véhicules. Dans les unités de proximité, le niveau de rétribution globale est souvent moins élevé que celui du constructeur. En outre, la nécessité d'adoption d'une organisation flexible se traduit par une augmentation de la charge de travail individuelle, une forte disponibilité des travailleurs et le recours aux engagements temporaires. La différenciation des conditions de travail n'est pas seule fonction de l'importance des groupes auxquels les fournisseurs se rattachent mais également des conventions collectives parfois moins avantageuses de certains métiers. De surcroît, la protection salariale atteint souvent un niveau inférieur parce que les syndicats sont plus faibles et les relations de travail plus individualisées au niveau des PIF. Egalement, les unités de proximité ayant un effectif moindre, elles ne sont pas toujours soumises à l'obligation d'avoir un comité d'entreprise. La différence au niveau de la rétribution globale (Sire, 1993) conduit à la mobilité des différentes populations. Les

responsables de sites fournisseurs de proximité sont donc confrontés à une difficulté de fidélisation de leurs employés.

### **Extrait(s) d'entretien(s) 5 : Manque d'équité salariale et difficulté de fidélisation du personnel**

« Nous avons des problèmes de fidélisation du personnel. Cela s'explique notamment par notre emplacement. En effet, nous sommes mal situés. A dix mètres d'un côté, il y a l'entrée du parking du personnel de Constructeur et il y a une autre entrée à trois mètres de l'autre côté. Compte tenu du développement des syndicats chez Constructeur, tous les midis, nous avons au moins un prospectus, de quelque tendance que ce soit. Nos employés sont alors informés de tout ce que demandent les employés de Constructeur ainsi que des avantages sociaux. Chez nous, nous avons une demi-heure pour déjeuner, nos employés n'ont donc pas le temps de se rendre à la cantine de Constructeur. A côté, ils sont aux 35 heures, nous, nous sommes à 40 heures. Quant au CE, ce n'est même pas la peine d'y penser, on ne peut pas proposer autant de choses, notamment des tarifs sur les véhicules. »  
Responsable Fournisseur

« Nous travaillons avec les mêmes sociétés d'Intérim que –Constructeur-. Si un mauvais intérimaire chez nous va chez –Constructeur- après être passé chez nous, cela démoralise les troupes. Nous ne sommes pas aptes à donner autant d'avantages. Nous avons beaucoup de mal à fidéliser. Conserver un intérimaire, cela ne pose pas de problèmes, c'est à l'embauche que c'est plus compliqué. Nous ne faisons pas le poids au niveau des salaires. A côté, ils sont trois milles, nous sommes quinze, c'est le pot de terre contre le pot de fer. Certains employés m'ont demandé si nous pouvions leur accorder les mêmes avantages " au moins pour les voitures". C'est la chose la plus ennuyeuse, quand on côtoie un gros site avec de gros avantages. On ne peut pas dire aux employés de s'acheter une voiture et qu'on leur en paiera 20%. » Responsable Fournisseur

« Le souci majeur réside dans la difficulté à recruter, à trouver les compétences. Le PIF emploie 600 personnes. A terme, nous aurons besoin de 1500 personnes. Les enchères montent entre nous et –Constructeur-. Nous étions prêts à recruter un chef d'équipe, mais au dernier moment [un autre fournisseur] lui a offert 100 francs de plus. » Responsable Fournisseur

Recruter et fidéliser les employés semble plus difficile pour les responsables d'unités de proximité. A ce niveau, la concurrence s'effectue non seulement entre le constructeur et ses fournisseurs mais également entre sites avancés fournisseurs. Ainsi, Sire (1993) relève que l'un des problèmes majeurs posés par l'objectif de fidélisation réside dans les comparaisons que font les individus pour déterminer s'ils sont traités de façon équitable<sup>5</sup>. Nous avons pu observer, dans le cas des unités de proximité, qu'une évaluation négative de la part des employés des unités de proximité peut entraîner un comportement d'infidélité. Ce type de comportement se traduit le plus souvent par le refus, souvent à la suite d'un contrat à durée déterminée ou d'une mission en intérim, d'intégrer l'entreprise en contrat à durée indéterminée. Dans un PIF, la question de la rétribution est par conséquent un sujet épineux. Les rapprochements salariaux sont en effet facilités par les nombreuses interactions entre les membres des différentes unités productives. Il est donc inévitable qu'un individu fasse des comparaisons qui lui soient défavorables. Dans ce cas, selon Sire (1993), il est délicat de créer un juste équilibre satisfaction/insatisfaction salariale qui puisse abaisser le *turn over* sans recourir à une politique de salaires élevés qui pèse sur la compétitivité. En réalité, l'intérêt

<sup>5</sup> Si l'iniquité génère de l'insatisfaction, il est cependant utile de relever qu'au regard de la théorie de l'équité de Adams (1963 et 1965), cette dernière peut enclencher un processus de motivation.

pour les constructeurs d'externaliser des fonctions vers leurs fournisseurs serait moindre si ces derniers pratiquaient une politique salariale identique. Les constructeurs sont donc confrontés à un dilemme dont la première voie serait de réduire l'iniquité et de perdre de l'argent, la seconde voie étant de maintenir les difficultés en matière de gestion des ressources humaines et/ou de conflictualité mais de réduire les coûts d'achat. A l'heure actuelle, les constructeurs semblent avoir opté pour le second terme de l'alternative. Ils sont pourtant eux aussi les victimes de la politique sociale des fournisseurs. Ce *turn over* du personnel des fournisseurs de proximité peut en effet avoir une incidence sur le respect des normes de qualité ou des cadences de livraison.

Les risques d'une politique salariale divergente ont été évités sur le site de Volkswagen Resende. Les responsables de ce site ont ainsi rapidement pris conscience que les disparités entre les ouvriers des différents fournisseurs pouvaient être la source de conflits. La question des salaires a fait l'objet d'une réflexion pointue. Afin d'éviter les conflits, Volkswagen a donc exigé en 1996 que l'ensemble des sociétés ait une grille salariale commune. Par ailleurs, afin de susciter un sentiment d'appartenance entre les différents employés du consortium modulaire, un uniforme commun (pantalon gris foncé et chemise gris clair) a notamment été adopté. La seule caractéristique distinctive est le logo de la société porté sur la poche droite de la chemise, sur la poche gauche, une marguerite est le symbole du consortium. Le site de Smart en Moselle témoigne également de la volonté d'éviter les conflits sociaux. Un forum social a ainsi été mis en place. Ce forum regroupe les représentants sociaux de l'ensemble des partenaires de Smart et se réunit régulièrement afin de traiter de diverses préoccupations sociales.

### **3. La dilution des frontières organisationnelles comme facteur explicatif de la menace sociale**

Cette troisième partie se présente comme une synthèse explicative des différents troubles sociaux évoqués précédemment. Il nous semble ainsi que la dilution des frontières organisationnelles entre les unités constitutives des sites étudiés et les difficultés de cohésion engendrées par l'arrivée de fournisseurs immédiats sur les sites de carrosserie/montage sont à l'origine d'une menace sociale.

Lorsque le fournisseur est à proximité immédiate du constructeur, une synchronisation plus précise des opérations de livraison est opérée. C'est l'une des raisons pour lesquelles les salariés des fournisseurs ou des constructeurs sont sujets à demander des conditions de travail équivalentes à celles de leurs voisins. En effet, la contiguïté des sites productifs donne une sensation d'unité entre les différentes parties en présence. Le système productif, tel qu'il apparaît dans les sites observés, donne une nouvelle perception des frontières de la firme. Les unités rapprochées sont des ateliers périphériques de l'usine de montage du constructeur. Pourtant, les usines des fournisseurs sont des entités indépendantes tant sur le plan financier que juridique. Par voie de conséquence, la gestion de la main d'œuvre est propre à chacune des entités. Toutefois, comme le soulignent Gorgeu et Mathieu (1996, pp. 86-87), évoquant la question des unités de proximité, « la ligne de conduite est la même pour toutes : une organisation de la production et du travail à la fois économe et flexible pour répondre aux attentes des constructeurs ». Le risque social réside donc dans le fait que le constructeur puisse reporter sur l'unité de proximité la gestion de l'emploi et de la main d'œuvre. De surcroît, « en externalisant des opérations de montage et de finition qui demandent beaucoup de travail manuel, traditionnellement dévalorisé, et en confiant aux équipementiers des activités à la fois plus pénibles et complexes comme le garnissage des sièges ou la peinture

sur plastique, les constructeurs se déchargent de postes de travail considérés comme non qualifiés et non susceptibles d'évoluer, qu'ils souhaitent éliminer de leurs ateliers » (Gorgeu & Mathieu, 1994, p. 27).

Quel que soit l'aménagement du temps de travail pour lequel le constructeur a opté, le fournisseur doit astreindre l'organisation de son travail à celle du constructeur. Dans la majorité des cas, les fournisseurs se trouvent liés par une sorte de cordon ombilical au constructeur. Ce dernier intervient directement sur la planification de la production. En outre, les constructeurs proposent une assistance technique garante des standards de qualité. Cette aide est importante au niveau du lancement de nouveaux produits. Au total, les frontières organisationnelles deviennent de plus en plus diluées au sein des chaînes de valeurs. Des mouvements sociaux sont susceptibles d'apparaître. Afin d'éviter ou de prévenir ce type de phénomène, il semble primordial d'adopter une politique sociale transparente à défaut d'être égalitaire. Dans les cas étudiés, des réunions sont faites régulièrement afin que les acteurs puissent réaliser un échange d'informations dans un but de coordination de leurs actions. Entre constructeurs et fournisseurs de proximité, la question de la politique sociale est traitée de manière transparente. Nous avons cependant constaté une plus forte opacité de l'information entre fournisseurs. En effet, ces derniers s'étant installés dans un espace-temps limité sur le même site industriel, une concurrence plus sévère s'est opérée entre eux en matière d'emploi.

#### **Extrait(s) d'entretien(s) 6 : Une nécessaire transparence en matière de ressources humaines**

« Qu'est ce qui nous lie à eux au fond ? C'est un contrat de prestations. On a des relations de bon voisinage et de bon fonctionnement. On a forcément de meilleurs résultats globaux s'il y a un travail collectif et harmonieux. Mais à la rigueur, on peut dire "chacun chez soi et les vaches seront mieux gardées", "toi tu dois nous fournir les sièges, les machins et compagnie"... Ce n'est pas ce cadre là. Il y a beaucoup d'intendance, de gestion de la cité, on va dire cela comme ça. Ils ont nos grilles de salaires, l'ensemble de nos protocoles d'accord avec nos partenaires sociaux, il y a de la transparence ; on n'a rien caché, on leur a donné les accords d'entreprise et d'établissement sur les systèmes de flexibilité. Il y a forcément un lien direct avec eux dès que l'on a des événements d'un côté comme de l'autre. Dès qu'il y a un CE extra par exemple, on les prévient aussitôt. » Responsable Constructeur

Gorgeu et Mathieu (1994) relèvent que les frontières de la firme apparaissent d'autant plus floues que la relation bipartite entre constructeur et équipementier fait intervenir un réseau d'entreprises comprenant d'autres constructeurs, des fournisseurs concurrents et de second rang, des sociétés d'intérim. Selon les auteurs, l'équipementier peut constituer le cœur de ce réseau, puisque c'est lui qui noue des contacts avec différents acteurs économiques, qui sert de courroie de transmission à l'innovation et facilite ainsi le transfert de compétences (Gorgeu & Mathieu, 1994). De plus, dans le contexte des sites étudiés, la proximité géographique entre les parties accentue la dilution des frontières organisationnelles.

#### **Extrait(s) d'entretien(s) 7 : Quelles frontières ?**

« On a toujours dit : le fournisseur reste le fournisseur, le client reste le client, chacun chez soi. Aujourd'hui, la frontière est complètement floue. On ne sait pas la délimiter. Si le client a un problème et que pour un ensemble de raisons il n'arrive pas à nous contacter, le téléphone est occupé [...]. Il vient alors directement chez nous. A-t-il le droit ou pas ?

Dans le principe non, mais pour gérer le problème oui. » Responsable Fournisseur

Concernant la dilution des frontières organisationnelles, un écueil essentiel doit être évité : celui consistant à donner l'impression aux tiers que la coopération entreprise est de nature sociétaire. Ainsi, un regroupement momentané d'entreprise risquerait d'être requalifié en société créée de fait dès lors qu'il réunirait les trois éléments essentiels du contrat de société, il s'agit des apports, du partage des bénéfices et des pertes et de *l'affectio societatis*. Il faut souligner que ce type de société entraîne une responsabilité solidaire des partenaires. De nombreuses précautions ont donc été prises afin de préserver l'indépendance de chacune des sociétés. Cette indépendance permet également de préserver une certaine vérité au niveau des coûts. Au moment des renouvellements contractuels, cela permettra notamment une mise en concurrence des fournisseurs sur des critères équitables.

#### **Extrait(s) d'entretien(s) 8 : La volonté de délimiter les frontières de la firme**

« Il est important que les gens se sentent chez eux. Cela permet d'afficher une vérité sur les prix. Il ne doit pas y avoir de prestations gratuites. Cependant, ils rentrent et sortent d'ici comme ils veulent. Pourtant, il faut revenir aux relations commerciales, une partie des prestations ne doit pas être faussée. Dans le cas contraire cela pourrait nous retomber sur le nez. Il faut clarifier la relation. Il ne faut pas parasiter le site par abus de leur personnel ou de leurs moyens.

Il faut revenir sur l'aspect commercial. Qu'y a-t-il dans le contrat ? Le contrat c'est quoi ? Que nous doivent-ils ? Si le défaut est du fait du fournisseur, il doit le régler. Le responsable du site local a tout intérêt à ce que les [véhicules] sortent. Est-ce que tout cela est intégré au niveau commercial ? Ont-ils effectivement les moyens d'intervenir ? »  
Responsable Constructeur

Par ailleurs, la dilution des frontières organisationnelles au sein des réseaux de proximité étudiés interroge le droit du travail. En effet, les employés des fournisseurs sont souvent appelés à intervenir dans les locaux des constructeurs, en cas notamment de non-conformité produit. L'évolution des techniques de gestion du personnel conduit donc les constructeurs au recours, pour l'exécution de certaines tâches, à du personnel extérieur à l'entreprise. Le droit du travail peut alors ne pas être appliqué comme il le devrait. La « mise à disposition » du personnel peut donner lieu à requalification. Lorsqu'elle cache un simple prêt de main d'œuvre exercé à titre onéreux, il s'agit d'un « prêt de main d'œuvre illicite ». Quand la « mise à disposition » a pour effet de porter préjudice aux salariés, il s'agit d'un « délit de marchandage ». Elle n'est licite que lorsque le personnel concerné exécute son travail, dans le cadre d'une prestation clairement définie, sous la responsabilité de son propre employeur. A *contrario*, il y a délit lorsque certaines personnes sont mises à disposition du client par l'entreprise sous-traitante sans prestation accompagnante définie. Il ne doit pas s'agir pour le constructeur de renforcer ses propres équipes, les employés des fournisseurs doivent plutôt apporter un savoir-faire au constructeur que celui-ci ne détient pas.

La création de Parcs Industriels Fournisseurs permet aux constructeurs automobiles d'externaliser une partie croissante de la fabrication et de la logistique automobile vers leurs fournisseurs immédiats dans un but d'amélioration du triptyque « qualité, coût et délai ». Elle implique également pour le personnel des unités de proximité immédiate « des contraintes

temporelles sans précédent, des incertitudes qui portent à la fois sur leur temps de travail, sur celui de leur emploi avec la généralisation des contrats précaires, mais aussi sur leur avenir professionnel et sur celui de leur usine dont la pérennité est loin d'être assurée » (Gorgeu & Mathieu, 2004). En effet, les fournisseurs présents dans les PIF ne sont que de simples locataires des locaux dans lesquels ils sont installés. Même si nous émettons l'hypothèse selon laquelle leur rapprochement physique leur permet de bénéficier d'une rente relationnelle et de relation de confiance avec le constructeur automobile, il n'empêche que la réalité économique est sévère et que les fournisseurs immédiats ne manqueront pas d'être mis en concurrence à l'occasion de lancements de nouveaux véhicules ou lors d'un redesign. Même si le successeur est souvent conduit à reprendre une partie des effectifs de la précédente unité, le risque de « dégraissage » subsiste indubitablement. Ainsi, cet article nous a permis de caractériser la menace sociale pesant sur le réseau productif de proximité. Nous avons souligné les risques associés à la dilution des frontières organisationnelles résultant d'une proximité immédiate des acteurs. Il est en effet possible d'admettre notamment que les troubles liés à la différence de rétribution globale sont d'autant plus importants que les fournisseurs sont proches physiquement du constructeur. L'effet de contamination de ces troubles est susceptible de paralyser l'ensemble du réseau productif. Néanmoins, cette menace sociale, conséquence directe de la dilution des frontières organisationnelles, ne semble pas aujourd'hui contrecarrer le mouvement de création de Parc Industriel Fournisseurs.

## Bibliographie

- Adams J.S. (1963), « Toward an understanding of inequity », *Journal of Abnormal and social psychology*, n° 67, pp. 422-436.
- Adams J.S. (1965), « Inequity in social exchange », in Berkovitz L., *Advances in Experimental Psychology*, New York, Academic Press, pp. 267-300.
- Auteurs (2001a), « Les enjeux stratégiques de la création de parcs de fournisseurs dans l'industrie automobile », *Revue Française de Gestion Industrielle*, volume 20, numéro 1/2001, pp. 5-15.
- Auteurs (2001b), « Les parcs fournisseurs : entre marché et hiérarchie », *Colloque Marché (s) et Hiérarchie (s)*, Institut d'Administration des Entreprises de Toulouse, 29 & 30 novembre 2001.
- Decoster F. (1999b), « Modes d'exploitation lors de la livraison synchrone d'un gros sous-ensemble », *Rapport de la direction de l'Ingénierie Véhicule de Renault*, document interne.
- Gorgeu A. & Mathieu R. (1994), *Les processus de recrutement dans le cadre d'organisations en juste à temps*, document de travail du CEE 94/34, novembre.
- Gorgeu A. & Mathieu R. (1996), « Le partenariat entre les constructeurs automobiles et équipementiers : les frontières de la firme ? », in *L'entreprise : lieu de nouveaux contrats ?*, L'Harmattan, pp. 75-96.
- Gorgeu A. & Mathieu R. (2004), « La proximité géographique dans les relations entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs », *Quatrièmes journées de la proximité*, juin 2004, Université de la Méditerranée.

Huault I. (1998), « Les nouvelles dimensions du management – La gestion des ressources humaines dans les nouvelles organisations », *Management et organisation des entreprises, les cahiers français*, n° 287, juillet-septembre, pp. 73-78.

Lung Y., Salerno M.S., Zilbovicius M. & Carneiro Dias A.V. (2000), « Eloge et misère de la production modulaire », *La lettre du Gerpisa*, n°138, janvier.

Miles M.B. & Huberman A.M. (1991), *Analyse de données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck Université, Première édition américaine 1984.

Rouleau F. (2006) « Grande-Bretagne : licenciements dans l'automobile » - Site Internet de Lutte Ouvrière

Sire B. (1993), *Gestion stratégique des rémunérations*, éditions liaisons.

Tyson S. (1993), « La gestion des ressources humaines au Royaume-Uni » *in* Brabet, *Repenser la gestion des ressources humaines ?*, Paris, Economica.

Weiss D. (1994), « Les nouvelles frontières de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, pp. 38-56.