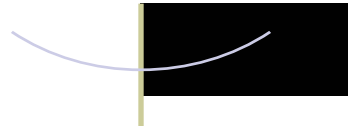


Octobre 2004



## Les DOSSIERS



# L'influence des stratégies achats des grands donneurs d'ordre sur le développement des entreprises de sous-traitance haut-savoyardes

L'Agence Economique de la Haute-Savoie, le Syndicat National du Décolletage, la DRIRE, Thésame et l'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance ont souhaité connaître en quoi l'aval de la filière (les clients) et les rachats d'entreprises influençaient les stratégies et les trajectoires des entreprises de sous-traitance (évolution de leur positionnement).

Deux grands champs ont été investigués :

- les attentes des acheteurs de sous-traitance (analyse de Algoé Consultants)
- l'impact des mouvements de concentration (acquisitions) et la vision des acteurs du capital risque du secteur (Irège – Université de Savoie, Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance, Liance et Algoé Consultants).

### Quelques chiffres clés sur la sous-traitance haut-savoyarde

*Une activité soutenue depuis 1994 :*

Le décolletage représentait 5 % du chiffre d'affaires de la sous-traitance française en 2002 (EAE) et la Haute Savoie 66 % de cette production. De 1994 à 2001, le CA a augmenté de 70 % et la part à l'export a doublé (Insee). Les emplois sont passés de 12 500 à 16 000. En 2002 et 2003, le secteur a connu un ralentissement. Les facturations sont en hausse en 2004 (Sessi) mais les variations d'activités sont importantes et des tensions sur le prix des matières premières génèrent un sentiment d'instabilité.

*Un vrai "cluster" dans la vallée de l'Arve :*

La vallée compte plus de 600 entreprises et le décolletage représente près des 2/3 de l'activité nationale. Des complémentarités existent en terme de sous-traitance de décolletage ou de services à l'industrie. Elles permettent une réactivité et des flux logistiques optimisés. La concurrence entre entreprises a aiguillonné leur compétitivité. Tous les fournisseurs de matières

premières, d'outillages et de machines-outils sont présents. Le Centre Technique du Décolletage, les pôles de formation, de recherche et de compétences, comme le réseau mécatronique Thésame, ainsi que le Simodec (Salon International de la Machine Outil et du Décolletage) participent à la dynamique globale. Ces points positifs ne doivent pas masquer un certain nombre de questions. La vallée est perçue comme ayant une culture trop « sous-traitance », la concurrence entre process est forte (frappe, découpe...).

### Le poids des marchés : l'automobile, client leader et structurant

L'automobile (VL et VI) représente 60 % des débouchés du secteur en 2002. Le CA du décolletage dans l'automobile est passé de 668 M€ en 1997 à plus de 936 M€ en 2001 (Sessi). Le dynamisme de ce marché et la performance des constructeurs nationaux ont maintenu un niveau d'activité élevé dans le décolletage jusqu'en 2000. Depuis cette date, la croissance de l'activité automobile a dépassé celle du décolletage. Les plus forts taux de croissance dans le secteur sont le fait d'entreprises de décolletage de taille importante et spécialisées sur l'automobile. A l'inverse, les petites unités ont souffert depuis 2001 (Banque de France). La présence d'industriels haut savoyards leaders sur leurs marchés a un impact réel sur la filière de sous-traitance locale (Somfy, Bosch ...).

### Des stratégies achat et des comportements en forte évolution chez les donneurs d'ordre

La part du décolletage dans les panels a tendance à décroître mais le montant en valeur se maintient du fait d'un positionnement sur des marchés en croissance.

La compétence achats a fortement évolué dans

---

• *Un vrai cluster dans la Vallée de l'Arve*

• *CA du décolletage dans l'automobile : 936 M€ en 2001*

• *La Vallée de l'Arve compte plus de 600 entreprises*

• *La concurrence entre process est forte*

---

les entreprises. Les acheteurs ont acquis une compétence plus managériale que technique. De ce fait, les process sont perçus comme des « facilities » interchangeable. Avec Nissan, Dacia et Samsung, Renault peut faire coter une demande à l'international avec une grande économie de temps et de moyens. Sa capacité d'achat à l'international s'en trouve largement renforcée.

### Un QCD (Qualité, Coût, Délai) en perpétuelle évolution

Ce triptyque reste le fondement de tout positionnement concurrentiel dans la sous-traitance et plus particulièrement dans le secteur automobile. Les démarches qualité sont intégrées depuis de nombreuses années mais des difficultés sont apparues : sont incriminées l'accélération du rythme de sortie des produits qui met les entreprises de sous-traitance sous pression (temps de mise au point limité), l'externalisation et la pression constante sur les prix. Le maintien d'un niveau de qualité très élevé reste donc un enjeu majeur.

La pression sur le prix demeure très forte (concurrence internationale, faible pouvoir de négociation des sous-traitants, prix des matières). Cette pression sur les prix pousse les entreprises de sous-traitance à une spécialisation process. Les décolleteurs investissent tous dans des machines-outils automatisées pour rester compétitifs et diminuer le temps d'exécution des pièces. Rares sont les entreprises sous-traitantes maîtrisant plusieurs process ou à s'être engagées sur un élargissement de leur offre (assemblage, Cahier Des Charges Fonctionnel...). L'analyse de leur portefeuille d'activité et de leur chaîne de valeur devrait pousser les industriels sous-traitants à s'interroger aussi sur d'autres choix : produire ou acheter.

### Une internationalisation des systèmes de production donc des achats

L'internationalisation touche dans les grandes entreprises toutes les fonctions : commercialisation, production, achats, R&D. Pour les donneurs d'ordre, si les années 1990 ont été celles de l'accumulation d'expériences dans ce domaine, les années 2000 sont celles du déploiement. Leurs implantations industrielles alimentent le marché local mais aussi les pays de l'Union Européenne. En 2002, 41 % des pièces détachées automobiles vendues en Allemagne provenaient de pays low cost dont les 2/3 des PECO contre 16 % en 1990.

La capacité des entreprises de sous-traitance à les accompagner à l'étranger est l'un des critères dans les panels. Les sous-traitants implantés industriellement sur les PECO seront bien placés pour capter de nouveaux contrats sur ces pays mais aussi sur les sites ouest européens.

La question principale pour les sous-traitants porte désormais sur le « comment s'implanter dans un pays low cost quand on est une PME et/ou quelle stratégie adopter pour résister à cette concurrence si je décide de ne pas y aller ? ». Le projet est complexe et capitalistique. Cela oblige à une ré-interrogation du positionnement de ses activités en France et à l'étranger. Ces approches sont consommatrices de ressources humaines rares. Les entreprises de sous-traitance ont une équipe de direction souvent très resserrée. Or, le lancement d'une activité industrielle nécessite une présence locale importante. Ce qui peut poser de gros problèmes aux PME.

La réponse au deuxième terme de la question renvoie à leur capacité de différenciation technologique (offre de service élargie...), industrielle et commerciale (identification de nouvelles niches d'activité) mais aussi à la capacité du territoire à se renforcer comme une ressource de valeur ajoutée pour les entreprises (RH, formation, technologie, accueil...).

### L'innovation

Les processus de développement des produits ont évolué. Les temps de développement se restreignent et les cycles de vie des produits se sont raccourcis mais les sous-traitants sont rarement associés aux projets d'innovation produits. Au-delà de la conception de produits nouveaux, les industriels travaillent sur un ré-ingéniering et l'optimisation des process pour améliorer les prix de revient. Certains sous traitants peuvent être des apporteurs de solutions.

*Promouvoir une innovation incrémentale et basée sur des savoir-faire maîtrisés :*

Les entreprises de décolletage ont démontré leur capacité, sur leurs points forts, à investir sur l'immatériel (amélioration continue, Production au plus juste -PPJ). C'est sur leurs compétences process que des donneurs d'ordre les attendent en terme de solutions innovantes. C'est sur ce thème que les entreprises de sous-traitance ont des savoir-faire distinctifs.

C'est à travers des démarches d'amélioration de la performance industrielle, d'élargissement de leurs offres ou d'intégration que l'on pourra faire évoluer les entreprises de sous-traitance vers des démarches innovantes et convaincre les donneurs d'ordre que des sous-traitants peuvent être des apporteurs de solutions innovantes.

*L'élargissement de l'offre de services :*

Le passage du cahier des charges techniques (du plan) au cahier des charges fonctionnel est un enjeu pour les entreprises de sous-traitance. Les donneurs d'ordre interrogés considèrent que cette approche les fait évoluer vers une logique d'offreur de services à valeur ajoutée et donne à l'entreprise une orientation client.

L'amélioration continue des produits, leur renouvellement rapide, la spécialisation des donneurs d'ordre sur leur cœur de métier

- 
- *Le maintien du niveau de qualité : un enjeu majeur*
  - *Les donneurs d'ordre en attente de solutions innovantes*
  - *Passer du cahier des charges technique au cahier des charges fonctionnel*
  - *Développer des offres multi -process*
-

devraient pousser les sous-traitants à être force de proposition en tant qu'experts process.

Face aux donneurs d'ordre attendant des solutions optimisées, certaines entreprises de sous-traitance de la Vallée de l'Arve ont développé des offres multi-process combinant décolletage et frappe à froid. Ceci leur permet de répondre de façon différente suivant les demandes ou de combiner les technologies de procédé pour optimiser la fabrication d'une pièce (lopin frappé puis usiné). D'autres développent de vrais réseaux de sous-traitance.

*L'assemblage montage en position dilemme :*

Pour des entreprises de sous-traitance, le montage assemblage permet d'acquérir des savoir-faire différenciants. Ces entreprises maîtrisent l'environnement du sous-ensemble et des pièces et pilotent un réseau de sous-traitance (QCD global). Enfin les intégrateurs sont nécessairement impliqués en amont des processus de développement. Ces constats étant faits, les entreprises de décolletage restent très orientés dans la production de pièces unitaires (80 à 90 % de la production). Les décolleteurs ont à évoluer sur ces savoir-faire.

## Les acquisitions d'entreprises

Les acteurs haut-savoyards se sont émus de voir des entreprises emblématiques de la Vallée de l'Arve être rachetées par des sociétés extérieures au territoire. Quels étaient les risques encourus en terme d'emplois, de délocalisation de centres de décision, de compétences ou de production ? L'étude qualitative et les entretiens réalisés par l'Institut de Recherche en Economie et Gestion de l'Université de Savoie ont porté sur 17 acquisitions réalisées par 10 acquéreurs. Les cibles sont de taille diverse. Une entreprise dépassait les 500 salariés, 8 entreprises comptaient de 50 à 500 salariés et 8 moins de 50 salariés.

En première analyse, les motivations sont de deux types :

- La transmission d'entreprises et des problématiques patrimoniales
- Une absence de visibilité et un environnement de plus en plus dur.

*La détention des entreprises par des capitaux étrangers :*

27,2 % des entreprises haut-savoyardes de sous-traitance de plus de 50 salariés dépendent de capitaux étrangers alors que la moyenne rhônalpine du secteur est de 22,7% (OSST).

Dans l'automobile, 64 % du chiffre d'affaires des équipementiers implantés en France (Fiev) est réalisé par des entreprises à capitaux étrangers. Ceci n'a pas provoqué un affaiblissement de l'industrie française. Au contraire, le taux de croissance moyen de l'activité a été de 5,5 % par an de 1996 à 2001 et de 3,6 % en 2002 avant de baisser en 2003. La balance commerciale est excédentaire de 4 à 6 milliards d'euros par an de 1996 à 2002. Il n'y a donc pas lieu de formaliser des craintes excessives.

*L'attractivité des entreprises de la Vallée de l'Arve :*

Cette attractivité renvoie à plusieurs éléments. Le premier s'explique par l'exceptionnelle concentration d'entreprises de décolletage dans la Vallée de l'Arve et par la présence des leaders français. Il est plus facile de faire son marché sur une zone de chalandise restreinte que diffuse (efficacité de la veille et du suivi des cibles).

Le marché automobile est considéré comme structurellement robuste et aux variations atténuées au regard d'autres marchés plus cycliques ou à l'organisation industrielle moins favorable à l'Europe (exemple : la téléphonie). Les séries sont longues et permettent une organisation industrielle plus homogène et moins éclatée. Changer de fournisseurs sur des pièces techniques n'est pas aisé alors que l'on travaille en flux tendus. La France est le 4ème constructeur mondial de voitures particulières (3,3 millions de véhicules en 2003). Venir en France permet de capter une part des achats des groupes automobiles français mais aussi de toute la filière véhicules (Renault Trucks, équipementiers, ...).

L'actif client est donc un élément clé dans la valorisation des entreprises. Ainsi, être « Preferred Suppliers » chez Bosch permet de donner une vision synthétique de l'entreprises en terme de potentiel d'activité (priorité sur les nouveaux projets, association en amont des développements) et de savoir-faire (qualité, excellence process, internationalisation,...).

Les actifs corporels sont de qualité dans une profession qui a battu tous les records en matière d'investissement durant les années 1999 2000. Par ailleurs les savoir-faire sont importants et la main d'œuvre est compétente. Pour toutes ces raisons, les entreprises de décolletage françaises positionnées dans l'automobile sont attractives.

*La nécessité de croître ou d'élargir son offre :*

Le discours uniforme sur la taille critique peut être dangereux si l'on ne précise pas les marchés visés, le/les process maîtrisés, le positionnement de l'entreprise. Si l'objectif est d'être un fournisseur de rang 2 pour les grands équipementiers automobiles, l'entreprise doit avoir une taille significative dans son métier (au moins 30 M€). L'automobile est un marché exigeant et consommateur de ressources rares qu'elles soient financières ou immatérielles (RH, organisation). Seules des tailles conséquentes permettent d'amortir les frais indirects sur des volumes importants et d'investir. La taille joue un rôle pour le client mais aussi pour convaincre les établissements financiers. Par ailleurs, les externalisations des donneurs d'ordre ne peuvent s'envisager que vers des entreprises suffisamment solides pour les digérer et les manager.

Pour des PME de taille plus modeste, l'acquisition est un moyen d'élargir leur palette de

- 
- *Les entreprises de décolletage restent très orientées dans la production de pièces unitaires*
  - *L'actif client : un élément clé de la valorisation des entreprises*
  - *Les entreprises de décolletage françaises positionnées dans l'automobile sont attractives*
  - *Croître ou élargir son offre : une nécessité*
-

# AGENCE ECONOMIQUE DEPARTEMENTALE

1, rue du 30ème Régiment d'Infanterie  
BP 2444 - 74041 ANNECY CEDEX

Téléphone : 04 50 33 50 14

Fax : 04 50 33 58 22

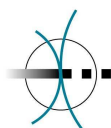
Mail : [info@haute-savoie.com](mailto:info@haute-savoie.com)

Directrice : Gisèle BONNOT



*Les études complètes sont disponibles auprès de l'Agence Economique Départementale.*

Les partenaires :



Observatoire Stratégique  
de la Sous-Traitance



compétence et donc de pouvoir offrir à ses clients des services plus larges soit en terme de process, soit en terme de service (Bureau des Méthodes, Bureau d'Etudes, pour les fonctions de développement,...). Certaines ressources ou fonctions peuvent être mutualisées comme les systèmes d'information, la gestion financière, la gestion des ressources humaines.

## Les stratégies des acquéreurs

Les acquéreurs d'entreprises de la Vallée de l'Arve viennent avec une logique de lego industriel leur permettant de :

- Renforcer des lignes d'investissements existantes par des build-up ou des externalisations et devenir des acteurs incontournables sur le marché,
- Viser des gains en terme d'offre complémentaire sur des champs géographiques et technologiques, ou d'économies d'échelle sur les fonctions support,
- Proposer des technologies complémentaires et de renforcer leur offre à destination des clients (cas de groupes de taille plus modeste mais qui ont su construire des offres très différenciées par rapport au reste des entreprises de la vallée).

Cette approche nécessite de détenir d'autres actifs pour bénéficier de ces économies d'échelle qui permettent d'optimiser les retours sur investissements. De ce fait, les entreprises locales ne sont pas souvent de bons acquéreurs car elles ne bénéficieraient ni des complémentarités process, ni d'une couverture géographique élargie. Seul jouerait l'effet de taille.

Au final, les achats d'entreprise sont plus la conséquence sur le territoire d'une évolution au niveau mondial de la structuration de la chaîne de valeur notamment automobile et des besoins qui en découlent qu'une simple « financiarisation » de l'industrie. L'étude de l'Irège et de l'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance montre qu'il est difficile de tirer des conclusions globales de ces phénomènes. Plus que les rachats, ce sont les formules stratégiques et la qualité du management qui feront la pérennité des entreprises dans leurs implantations haut-savoyardes.

## Le renforcement des fonds propres des entreprises de sous-traitance

La pression sur les prix, les exigences croissantes des donneurs d'ordre, notamment sur le niveau des investissements, l'élargissement de leurs offres, imposent aux entreprises de sous-traitance performantes une reconfiguration de leurs fonds propres et bien souvent un adossement à des groupes (tel que vu plus haut).

Le rachat d'entreprises leaders de la Vallée de l'Arve ne doit pas cacher un autre phénomène qui est la rareté des interventions en haut de bilan dans la sous-traitance.

Ce point est tout aussi préoccupant et n'est pas propre au territoire. Du fait de leurs besoins de financements importants et d'une rentabilité qui se dégrade ces dernières années, les PME ne sont pas toujours attractives pour des financiers. Or les dépenses des entreprises de sous-traitance ont une composante immatérielle de plus en plus importante (embauche de personnes qualifiées en développement, internationalisation) qui se finance normalement sur des ressources longues et donc sur fonds propres.

Les investisseurs entrent classiquement dans des entreprises qui ont un potentiel de croissance, une bonne rentabilité ou un potentiel de rentabilité, un risque maîtrisé (portefeuille client structuré et fidélisé), une liquidité du capital et des solutions de sortie à terme (rachat par le chef d'entreprises, par un industriel extérieur, entrée en bourse, rachat par un financier). A cela se rajoutent sur les prises de participations majoritaires des possibles synergies avec les entreprises déjà détenues en portefeuille ou elles même en position de reprise.

Au regard de ces conditions, la position des entreprises de sous-traitance, et qui n'est pas propre au décolletage, est plutôt sur une position dilemme que sur une position d'attractivité. Les activités de décolletage sont à faible rentabilité (inférieure à la moyenne de l'industrie) mais consommatrice de capitaux tant en matière d'investissement (34 % supérieure à la moyenne de l'industrie) qu'en matière de financement de l'exploitation avec des BFR qui sont élevés. Par ailleurs, on note une dépendance importante vis à vis des donneurs d'ordre qui ont un poids économique et stratégique très important. En effet, de plus en plus de choix stratégiques sont dictés par les choix du client : développement à l'international, apport de savoir-faire et de services complémentaires (bureau d'études, investissements spécifiques).

## Un réseau qui se mobilise

L'Agence Economique Départementale et le Réseau Technologique de Haute-Savoie (Thésame, le Centre de Compétences en Conception de Circuits Intégrés, l'Observatoire Stratégique de la Sous-Traitance, l'Université de Savoie et le Centre Technique du Décolletage) s'impliquent depuis plus de dix ans dans la réalisation d'outils de promotion, d'actions collectives, de veille et d'accompagnement des entreprises de sous-traitance dans le domaine de l'innovation et de la performance industrielle. Ces actions, soutenues par le Conseil Général, recueillent un vif succès auprès des PME/PMI, notamment les actions collectives en faveur des entreprises de sous-traitance. Elles feront l'objet d'un renforcement dès 2005 et d'autres actions seront mises en place. ■

