

**LES FACTEURS DE CONTINGENCE DANS LA STRATEGIE DE CROISSANCE EXTERNE
DES ENTREPRISES PERSONNELLES ET FAMILIALES DE MOYENNE DIMENSION
SOUS TRAITANTES DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE.**

Natacha TREHAN

- Allocataire de recherche à L'Ecole Supérieure des Affaires (ESA), Université Pierre Mendès France, GRENOBLE
- Travail effectué sous la direction de Monsieur le Professeur **Pierre-Yves BARREYRE**, au sein du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion (CERAG).

Coordonnées :

60 Avenue du Vercors
38170 Seyssinet-Pariset

Tél : 04-38-12-06-61

e-mail : TREHAN @ esa. upmf-grenoble.fr

**LES FACTEURS DE CONTINGENCE DANS LA STRATEGIE DE CROISSANCE EXTERNE
DES ENTREPRISES PERSONNELLES ET FAMILIALES DE MOYENNE DIMENSION
SOUS TRAITANTES DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE.**

Résumé : De par leur spécificité, les entreprises personnelles et familiales rencontrent des obstacles dans la réalisation d'une stratégie de croissance externe. Toutefois, les nouvelles exigences des constructeurs automobile seraient un facteur incitatif important. Notre réflexion, basée sur le processus de décision stratégique, analyse les facteurs de contingence de cette stratégie.

Abstract : Due to their inherent specificity personal and family firms of medium size face difficulties to achieve external growth. Nevertheless, automobile industry new demands would be a strong incitement for them. Our work, based on strategic decision process, analyses contingent factors of such a strategy.

INTRODUCTION

Dans les publications universitaires faisant suite à des recherches empiriques, la croissance externe apparaît plus souvent comme une manœuvre stratégique où une grande entreprise joue le rôle de prédateur (Paturel, 1992, Chiavelli, 1980). Les entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension, sont souvent considérées comme des cibles potentielles pour les grandes sociétés (Schwartz, 1982) et non comme des acteurs d'opérations de fusions, d'acquisitions, de prise de participation majoritaire...

Les travaux analysant les motivations et contraintes des entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension se développant par croissance externe ne sont pas nombreux et assez anciens (Penrose, 1959, Gélihier et Gaultier, 1974, Brunner, 1975, Perquier et Mussault, 1979). En outre, aucun auteur n'a véritablement focalisé son attention sur ce phénomène. Une raison pourrait être la difficulté d'accès à l'information (cas où les entreprises ne sont pas cotées, par exemple), qui n'existe pas dans l'étude des restructurations des grandes firmes.

Concernant les entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension, sous-traitantes de l'industrie automobile, en particulier, leurs stratégies de développement les plus étudiées sont les stratégies de réseaux, de fédérations, d'alliances¹. Pourtant, certaines ont recours à la croissance externe, nous en avons identifié au moins 19. Le sujet est donc digne d'intérêt.

A priori, il n'existe pas de forme de développement à privilégier et nous avons conscience que la croissance est loin d'être un phénomène naturel et général. Quelques petites, ou très petites entreprises ont, en effet, peu de raisons de croître (Julien et Marchesnay, 1996).

Notre ambition est d'essayer de **comprendre la spécificité du choix et de la mise en oeuvre de la croissance externe pour une entreprise personnelle et familiale de moyenne dimension, sous-traitante de l'industrie automobile**. Pour y parvenir, **deux thèmes essentiels sont étudiés : l'influence des nouvelles politiques des donneurs d'ordres de l'industrie automobile sur la stratégie de leurs sous-traitants et la spécificité des entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension**.

Par souci de clarté, et de cohérence avec l'ouvrage de Gélihier et Gaultier (1974), dont le propos concerne, également, les entreprises personnelles et familiales, essentiellement, de moyenne dimension, ces dernières seront simplement nommées EPF.

Dans une première partie, en nous appuyant, comme il est d'usage, sur un certain nombre de travaux de référence, nous proposons des hypothèses concernant l'existence de facteurs contraignants liés à la nature même de ce type d'entreprises et des facteurs incitatifs résultant des nouvelles politiques des donneurs d'ordres. Une première étude exploratoire sur 19 EPF sous-traitantes, ayant déjà réalisé des opérations de croissance externe, nous permet de mieux cerner nos premières hypothèses. Néanmoins, elle ne rend compte que partiellement de la problématique de croissance externe par une EPF. Dans une seconde partie, nous sommes donc amenés à nous intéresser à une démarche de "problem solving", mettant en évidence la spécificité du processus de prise de décision stratégique dans une organisation personnelle et familiale. Une étude de cas illustrant certaines facettes de ce problème est présentée. Les enseignements de cette recherche exploratoire nous permettent, en conclusion, de mieux cerner les facteurs de contingence des opérations de croissance externe par des EPF, en général, et par des EPF sous-traitantes de l'industrie automobile, en particulier.

1. UNE PREMIERE APPROCHE DE LA CROISSANCE EXTERNE DES EPF SOUS-TRAITANTES DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE PAR L'ANALYSE DES FACTEURS INCITATIFS ET CONTRAIGNANTS

Dans cette première partie, nous identifions, tout d'abord, les obstacles majeurs pour une EPF face à une alternative de croissance externe. Nous voyons, ensuite, en quoi les nouvelles politiques des donneurs d'ordres peuvent, au contraire, inciter certaines EPF à envisager la croissance externe comme mode de développement. Les résultats d'une analyse portant sur 19 EPF sous-traitantes de l'industrie automobile, ayant déjà réalisé des opérations de croissance externe, permettront d'affiner nos hypothèses et de nous guider sur la façon de mieux appréhender notre problématique.

¹ Voir par exemple : « Fédérer ses fournisseurs : la stratégie de Ford Blanquefort », Barbat V. in Revue Internationale de l'Achat, Vol.16, N°1, 1996, pp. 11-14.

1.1. Les obstacles majeurs au développement par croissance externe pour une EPF

L'EPF est dirigée par ses principaux actionnaires, personnes physiques, dont le patrimoine est largement investi dans l'entreprise. Ces personnes physiques peuvent être les membres d'une même famille contrôlant le capital et participant activement à la direction, entretenant un lien durable entre famille et entreprise. « Ce qui nous distingue des managers salariés, c'est que les fonds propres sont nos fonds propres » ainsi se définit le dirigeant-proprétaire d'une EPF. L'EPF se caractérise, donc, par sa structure de pouvoir (nous verrons, en seconde partie qu'elle conditionnera largement son processus de décision) et de « corporate governance ». Trois obstacles majeurs au développement par croissance externe, résultent, en partie, de ces caractéristiques. La liste n'est pas exhaustive. Il s'agit du lien étroit entre son mode d'organisation du pouvoir et son financement, de sa culture organisationnelle très centralisée, enfin de son système d'information limité.

1.1.1. Le lien entre le système d'organisation du pouvoir et le financement de l'EPF :

L'augmentation de capital largement utilisée par les grandes entreprises pour financer leur croissance externe n'est, selon Van Loe, qu' "un financement de dernier ressort" dans le cas des EPF et ce, pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le dirigeant ou la famille craint souvent une remise en cause de son autorité voire, une perte de son indépendance. Les aspects psychologiques sont donc un obstacle de taille. Ensuite, ce sont des raisons techniques qui rendent difficiles ce type d'opération. Toutes les EPF n'ont pas accès au second marché et une augmentation de capital se heurte à une asymétrie informationnelle entre les dirigeants et les intervenants extérieurs. Les coûts à engager pour obtenir cette information, ou pour se signaler, ont toutes les chances d'être plus élevés que pour une grande entreprise. Un autre obstacle réside dans la difficulté d'évaluer le risque d'entreprise, qui est souvent réputé plus élevé pour les EPF que pour les grandes entreprises. Enfin, dès lors que l'EPF s'ouvre sur son environnement financier et se met en quête de capitaux extérieurs, une relation d'agence va s'établir, engendrant également des coûts.

Le modèle de base, représenté par le couple autofinancement-endettement, rencontrerait, rapidement, des limites pour le financement des opérations à objectif industriel versus financier (Perez, 1995). L'utilisation de la capacité d'autofinancement vient, tout d'abord, en concurrence avec le financement des investissements directs et la comparaison, entre la croissance interne et externe, n'est pas aisée, compte tenu des logiques spécifiques à ces deux modes de développement. Ensuite, si dans le cas spécifique de l'EPF, l'autofinancement est plus attrayant pour l'autonomie qu'il confère, il se révèle souvent insuffisant du fait des prélèvements réalisés par les dirigeants-proprétaires, prenant la forme de rémunérations élevées ou d'avantages en nature, possibles en l'absence de relation d'agence et de contrôle (**cas où la propriété et la direction sont confondues**). Enfin, la limite principale réside dans la taille respective des partenaires. D'après Perez (1995), "lorsque l'entreprise absorbante a une dimension très supérieure à l'entreprise absorbée, et qu'elle dispose d'un flux de liquidités internes disponibles (FLID)² important, elle peut se permettre d'acquérir annuellement des entreprises de plus petites tailles, dont les stocks d'actifs et les fonds propres deviendront, entre autres, des composantes du FLID". Dans notre cas, l'EPF absorbante aura, certainement, rarement "une dimension très supérieure" à la cible (bien qu'il soit difficile d'apprécier ces termes) et un FLID important. Concernant le recours à l'endettement, il se heurte à la contrainte du remboursement périodique de l'emprunt. Or, ce remboursement doit être effectué sur les cash-flow futurs des actifs acquis, mais également en concurrence avec les investissements nécessaires au maintien de la position concurrentielle. Dans le cas de l'EPF, nous nous heurtons, en particulier, au coût et à la difficulté de trouver ce type de financement (Van Loe, 1991 ; D'Amboise et Parent, 1989).

Selon Perez (1995), le recours aux fonds propres, se révélerait, donc, particulièrement, adapté au financement des opérations de croissance externe. En effet, à travers les fonds propres, ce sont les actionnaires qui importent, car ils se voient proposer d'arbitrer leurs titres actuels de propriété contre de nouveaux titres représentatifs :

- de l'entreprise acquéreur, en cas de contrôle financier ou d'absorption,

² le FLID correspond aux flux de liquidités issus de la capacité d'autofinancement et après les emplois prioritaires constitués par l'augmentation du BFR, les investissements industriels requis et le service des dividendes. Il correspond au "free cash-flow" des analyses de Jensen (1986) et n'est pas sans rappeler le DAFIC français ("disponible après financement interne de la croissance"). Tout dépend, dans le calcul, du contenu accordé à "investissements industriels requis", il peut s'agir d'un strict remplacement, du maintien de la position concurrentielle ou d'opportunités offertes à un coût du capital donné

- d'une entreprise nouvelle regroupant les deux entreprises, en cas de fusion.
L'auteur affirme que les seules limites à ce mode de financement résident dans l'effet de dilution que l'émission d'actions nouvelles entraîne, car au delà d'une certaine dilution, l'entreprise ayant trop pratiqué la croissance externe, se trouve alors, elle-même, dans une situation vulnérable. Mais, le principal obstacle à ce mode de financement, dans le cas d'une EPF, réside, en fait, dans le **caractère peu cessible des droits de propriété** (Van Loye, 1991).

1.1.2. La culture organisationnelle de l'EPF :

Autre obstacle inhérent à la nature même de l'EPF, est la difficulté d'intégration d'une autre structure. Une des caractéristiques de nombreuses EPF est leur **forte centralisation**, ne favorisant pas, pensons-nous, l'intégration d'une autre structure, car un dirigeant et/ou une famille dirigeante préférera, peut-être, renoncer à une opération de croissance externe, plutôt que de se voir dans l'obligation de réorganiser complètement son entreprise, avec toutes les difficultés que cela représente. De plus, une organisation plus complexe remettra nécessairement en cause cette forte centralisation au bénéfice d'une plus grande délégation (Kalika, 1988), apparemment difficile à accepter par les propriétaires .

1.1.3. Un système d'information limité :

De nombreuses descriptions empiriques laissent penser que les systèmes d'information de l'EPF sont relativement peu développés, peu formalisés. Si l'on considère le système d'information interne, on peut supposer que le noyau est, essentiellement, comptable (Brac de La Perrière, 1978). Pour le système d'information externe, concernant la prospective et la surveillance de l'environnement, de nombreuses recherches mettent en évidence des faiblesses très importantes, en particulier, concernant la connaissance des conditions de marché (Bamberger, 1979, Kinsey 1987, Marchesnay 1988). Or, nous pensons que c'est, en particulier, la connaissance de ces conditions qui influencera, largement, le développement stratégique futur de l'EPF, et lui permettra, également, de repérer des opportunités.

Compte tenu de ce "**scanning limité de l'environnement**" (Aguilar, 1967), nous supposons que la plupart des cibles sont des entreprises déjà connues par l'EPF, soit dans le cadre de relations commerciales antérieures à l'opération, soit parce qu'elles appartiennent toutes deux au même syndicat professionnel ou encore parce qu'elles ont déjà été en concurrence sur certains marchés, etc.

Après cette première analyse, certaines caractéristiques de l'EPF sembleraient être une contrainte forte face à l'alternative de croissance externe. Toutefois, dans le cas d'une EPF sous-traitante de l'industrie automobile, nous pensons que les nouvelles exigences des donneurs d'ordres agissent comme un facteur incitatif important.

1.2. L'influence des nouvelles politiques des donneurs d'ordres de l'industrie automobile sur la stratégie des EPF sous-traitantes

Avant d'analyser les implications des politiques des donneurs-d'ordres sur la stratégie des EPF sous-traitantes, nous nous proposons, tout d'abord, d'étudier les différents bouleversements majeurs qui ont transformé la nature de la relation donneurs d'ordres/sous-traitants.

1.2.1. Evolution des relations donneurs d'ordres/sous-traitants : le recours à l'impartition

Une constatation s'impose. Les entreprises achètent plus... En une génération, dans les sociétés françaises, tout s'est passé comme si les achats avaient vu leur poids progresser de 40 à 60% grosso modo (Barreyre, 1997). Au Royaume-Uni, ils représentent plus de 50% des coûts totaux des entreprises industrielles. Dans l'automobile, en particulier, cette proportion peut être largement supérieure compte tenu de l'étendue de la décision « make or buy » (Turnbull, Oliver and Wilkinson, 1992).

Ce phénomène s'explique, en partie, par le recours à l'impartition, c'est-à-dire par la propension à faire faire plutôt qu'à faire soi-même, et donc à déléguer à d'autres entreprises, des tâches ou des rôles plutôt que de procéder à une intégration verticale dans la chaîne de valeur. (Barreyre, 1988).

L'impartition est devenue nécessaire, notamment, par la complexité croissante des produits et l'obsolescence accélérée des technologies, car l'entreprise ne peut plus maîtriser tous les métiers concourant à son activité. Un autre facteur, à l'origine de cette évolution, est la

tendance à la globalisation de l'offre, afin de répondre à une demande de plus en plus exigeante ou pour anticiper son évolution. Cette globalisation se traduit par la réunion, dans une offre unique, de services périphériques au produit stricto sensu dans le but de satisfaire, le mieux possible, une fonction complète définie par une combinaison produit-services. Or, souvent, ces activités débordent largement des compétences de l'entreprise, d'où la nécessité de faire appel à des opérateurs spécialisés.

Pour le constructeur automobile, la décision d'externalisation procède d'une démarche globale de recherche de compétitivité l'amenant à se spécialiser dans des activités clés telles que la conception, l'assemblage et la commercialisation et à s'en remettre à des fournisseurs spécialisés pour le reste des activités. Deux tiers du CA des constructeurs automobiles, en France, sont des consommations en provenance de tiers³. Ensuite, le recours à la sous-traitance, en particulier, répond à un besoin de flexibilité opérationnelle mais aussi organisationnelle. A l'heure actuelle, d'après Darréon et Faïçal (1993), c'est sur le facteur quantité/délai que se fonde en grande partie le besoin de sous-traitants partenaires pour la grande entreprise, car obtenir un degré de flexibilité interne comparable par le recours à des formes précaires d'emplois est généralement plus coûteux, plus lourd à gérer, et souvent préjudiciable pour son image. Le fait d'être plus ouvert vers l'extérieur, grâce à une politique d'impartition permet, également, à la grande entreprise de bénéficier d'un effet d'émulation, car elle est plus extravertie, plus cosmopolite. De même, elle aura plus de chance de capter des idées novatrices. P.Y. Barreyre (1992) ajoute que les entreprises ayant recours à l'impartition bénéficie d'un effet de levier-impartition, car elles ont su mobiliser, en plus de leur propre potentiel, des ressources extérieures, exerçant ainsi un effet de levier qui leur a permis d'étendre leur rayonnement, d'accroître leur puissance commerciale sans renoncer à leur identité. L'impartition permettrait également de lutter contre les difficultés inhérentes à la complexification des organisations se développant. En focalisant l'entreprise sur un métier, elle évite la prolifération des activités annexes et permet une réduction de l'hétérogénéité. Enfin, elle est à l'origine d'une mobilité stratégique plus importante. En effet, la grande entreprise doit être à même, à l'ère des discontinuités, de se désengager ou s'engager rapidement. Or, l'entreprise intégrée verticalement est plus rigide, moins apte aux manœuvres stratégiques. Nous sommes, donc, témoins d'un mouvement de « de-integration » se traduisant par une externalisation de tout un ensemble d'activités, dans lesquelles les entreprises jugent ne pas avoir suffisamment de compétences clés. Ce phénomène est mis en avant dans le secteur automobile européen, entre 1980 et 1990, par Bertodo (1991) et Hyun (1994), confère le schéma ci-après.

Schéma 1 : Données sur le mouvement de « de-integration » dans l'industrie automobile européenne. Adapté de Bertodo (1991), p. 41.

	FIAT	FORD	PEUGEOT	RENAULT	ROVER	VW-AUDI
Freins	■ → □	■ → □	□ → □	■ → □	□ → □	■ → □
Embrayage	■ → □	□ → □	□ → □	□ → □	□ → □	□ → □
Produits extrudés	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	□ → □	■ → □
Echappement	□ → □	■ → □	□ → □	□ → □	■ → □	□ → □
Pièces forgés	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	□ → □
Pompes à huile	■ → □	■ → □	□ → □	■ → □	■ → □	■ → □
Commandes au pied	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	□ → □	■ → □
Fauteuils	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □
Réservoir	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □
Pompes à eau	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □	■ → □
1980	□					
1990	□					
	→					
	Intégré					
	■					
	Partiellement intégré					
	■					
	Externalisé					
	□					

³ Source : Observatoire Stratégique de la Sous Traitance

1.2.2. Le passage d'un comportement de type « hostile » à un comportement plus « relationnel » : implications pour les EPF sous-traitantes

Jusqu'au début des années 80, le comportement des constructeurs automobile vis à vis de leurs sous-traitants est de type « hostile » (« adversarial approach » selon les termes de Ali, Smith et Saker, 1997). Les sous-traitants sont considérés comme des entités auxiliaires simplement complémentaires de leur activité principale. Ce système repose sur une base de fournisseurs très nombreux, assujettis à une forte concurrence par les prix. Les contrats avec les donneurs d'ordres sont de courte durée et se caractérisent par un niveau très faible de communication entre les organisations. Les constructeurs automobiles sont fortement intégrés verticalement, ils réalisent leurs travaux de design et développement en interne et conservent une large part de la chaîne de valeur. Pour les composants achetés en externe, le critère essentiel est le prix. Un certain nombre de fournisseurs dépendants de quelques donneurs-d'ordres, ont été contraints d'accepter des réductions de prix de plus en plus forte, en conséquence une diminution de leur marge. A terme, nombreux sont ceux qui ont dû faire face à des difficultés financières de plus en plus importantes, voire déposer le bilan. Outre, les difficultés d'une telle politique pour les EPF sous-traitantes, ses résultats n'étaient pas nécessairement à la hauteur des attentes des donneurs d'ordres. En effet, une telle obsession pour des prix de plus en plus bas dans les achats ne signifie pas toujours que le coût total est réduit ; car, le coût de la non qualité ou de la qualité médiocre se révèle a posteriori élevé (Burt, 1989). De plus, les préludes d'une récession, les changements technologiques rapides, l'accroissement de la concurrence de plus en plus vive, notamment avec les constructeurs japonais,... tous ces éléments ont poussé les constructeurs automobiles européens à revoir fondamentalement leur stratégie. Ils sont donc passés d'un comportement de type « hostile » à un comportement beaucoup plus « relationnel » (Ali, Smith, Saker, 1997) ou encore d'une relation de type « exit » à « voice » selon les termes de Helper (1991), par référence aux travaux de Hirschmann (1970).

L'approche plus « relationnelle » se traduit, tout d'abord, **par une diminution du nombre de fournisseurs ou de sous-traitants**. La principale raison à cette baisse du nombre d'interlocuteurs est la recherche de la qualité. Les donneurs d'ordres peuvent consacrer plus de temps à un plus petit nombre de fournisseurs, la qualité de la communication et donc de la relation augmente, avec elle, les coûts de transaction baissent. La Fiat, par exemple, en s'inspirant du modèle de Toyota a abandonné, au début des années 80, les principes classiques d'un approvisionnement fondé sur une large pluralité des sources (Barreyre, 1992). Ford, dans le cadre de son projet Ford 2000, a, notamment, annoncé une baisse de 90% de ses fournisseurs de premier rang. Sur son site Ford Blanquefort⁴, il propose des solutions de regroupement et d'accompagnement pour les fournisseurs susceptibles de devenir de second rang ou même de disparaître pour les plus fragiles. Dès février 1995, Ford Blanquefort a vivement encouragé les fédérations de fournisseurs locaux. Quatre ont vu le jour : Mainfys, AQF, Aristide et Feniso. Mais de nombreux problèmes de coordination vont à l'encontre de l'impératif de réduction des coûts fixé par Ford. De même, il existe des problèmes d'équilibre entre les fédérés dus à des différences de taille ou à l'existence de concurrence entre sociétés de même métier. Autre exemple, dans le cas du décolletage, les principaux clients (constructeurs automobiles et équipementiers) ne cessent de réduire le nombre de leurs fournisseurs de premier rang en exigeant d'eux un chiffre d'affaires minimal. Le cas de la Sogedac, centrale d'achat du groupe PSA, est révélateur. Cette société est passée de plusieurs dizaines de fournisseurs à 5 et bientôt 4. Cette stratégie de regroupement imposée constitue une révolution dans un secteur à très forte tradition d'indépendance, tout particulièrement dans la vallée de L'Arve où beaucoup d'entreprises sont des sociétés familiales. « Ces associations aux formes diverses sont des unions souvent imparfaites, car les entreprises sont très soucieuses de conserver leur identité »⁵ Preuve en est de la séparation en 1995 des deux entreprises Dapta et Ballofet au sein d'Eurodec Industries. Face aux nombreux inconvénients, obstacles organisationnels des alliances et réseaux, déjà très étudiés (Hamel, Doz, Prahalad, 1989 ; Turcq, 1985, ...), nous pensons, en conséquence, que l'alternative croissance externe par des EPF sous-traitantes ne doit être négligée, même si, comme nous l'avons montré précédemment, elle n'est pas sans difficulté.

La principale conséquence d'une baisse du nombre d'interlocuteurs est **l'apparition de « fournisseurs préférés »**, selon l'expression de Turnbull et alii (1992). Cela signifie, en d'autres termes, que les sous-traitants sont sélectionnés. Hyun (1996) rapporte que, dans

⁴ « Fédérer ses fournisseurs : la stratégie de Ford Blanquefort », Barbat V. in Revue Internationale de l'Achat, Vol.16, N°1, 1996, pp. 11-14.

⁵ « L'industrie du décolletage au fil de l'Arve », Le quatre pages, Service des Statistiques Industrielles, Ministère de l'industrie, janv. 96

l'industrie automobile européenne, le critère le plus important est l'engagement vers l'excellence. Les assembleurs considèrent, en effet, que cette quête de l'excellence est une force motrice qui permettra au sous-traitant d'atteindre les autres critères, à savoir, la qualité, la maîtrise technologique, la flexibilité et enfin la compétitivité dans les coûts. En seconde position, l'autre critère essentiel est la qualité. Dans de nombreux cas, Galt et Dale (1991) ont constaté que la certification ISO 9000 du sous-traitant était une base de sélection mais qu'elle s'avérait insuffisante, car de nombreux clients considèrent que leurs propres standards de qualité sont supérieurs à ceux requis par cette certification. Les clients réalisent alors eux-mêmes une évaluation de leurs fournisseurs.

Ensuite, l'évolution des technologies commande une forme de spécialisation de manière à regrouper les connaissances et les compétences les plus pointues autour d'un domaine technologique homogène. Elle contribue, donc, à des conceptions fondées sur **des logiques d'assemblages de sous-ensembles du produit final par des sous-traitants spécialisés**. L'objectif pour le donneur d'ordres est de stimuler la demande par le maintien d'un haut niveau d'innovation. Le fournisseur devient, donc, responsable d'un système complet, il doit répondre de « system responsibility » devant son donneur d'ordres (Ali et alii, 1997). Pour Jaguar, en l'occurrence, cela signifie que le fournisseur est responsable depuis la phase de design, en passant par le développement et la production jusqu'à l'assemblage, de la qualité et de la fiabilité du système fourni. Nous voyons donc apparaître une nouvelle génération de sous-traitants « co-producers », selon la terminologie de Bertodo (1991), basant son étude sur le cas Rover et Honda en Europe. Il est à noter qu'en plus de la recherche de qualité et d'un maintien d'un haut niveau d'innovation, de telles conceptions contribuent également à une plus grande fluidité du cycle de production de l'acheteur.

Dans un souci d'augmenter leur performance et de mieux résister à la concurrence, les constructeurs européens ont été, également, incités à **inclure certains fournisseurs dans leur processus de production dès le premier stade de conception**. Pour Lamming (1993), un tel partenariat ne peut être que bénéfique et aboutir à une baisse des coûts et à de meilleures solutions en termes de R&D. Les résultats empiriques de Clark (1989) montrent que la participation des fournisseurs à la phase de design est une des clés de l'avance des producteurs japonais réussissant à concevoir de nouveaux modèles plus vite et avec moins d'heures de travail au total que les constructeurs américains et européens.

Une des conditions du succès de cette nouvelle relation est l'existence d'une confiance réciproque entre les partenaires. Concrètement, le niveau d'engagement est reflété par la garantie du client envers le fournisseur à lui acheter ses produits pour une longue période (Sako, Lamming, Helper, 1994). En l'absence d'une confiance mutuelle, des sous-traitants refuseront d'investir, notamment, dans des machines à commandes numériques compatibles avec celles de leurs clients, car ils n'auront pas la certitude d'un engagement sur le long terme. De nombreux industriels ont pris conscience, comme l'expliquent Galt et Dale (1991), que seul le travail en commun avec leurs fournisseurs, dès la phase de design, permettait des améliorations constantes de leurs productions. En conséquence, **des relations sur le long terme** sont établies. Ces nouvelles relations engendrent une amélioration de la communication entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Elle est plus fréquente, multilatérale alors qu'elle était asymétrique dans le passé. Comme le note Hyun (1994), elle est facilitée par l'Echange de Données Informatisées (EDI). On voit ainsi apparaître une nouvelle forme d'impartition : « l'impartition câblée », selon les propos de Barreyre (1996). Les nouvelles technologies de l'information (télématique, internet, EDI, ...) vont donc également participer à la transformation de la relation donneurs d'ordres/sous-traitants en améliorant les interactions et en réduisant leurs coûts. Elles contribuent, également, à la mise en place et au succès d'une relation de juste à temps entre clients/fournisseurs.

Or, dans le juste à temps, **la qualité** est souveraine. Il est mis en place avec le concept réciproque de « total quality control » (TQC), dont l'objectif est de construire la qualité à la source, (Turnbull et alii, 1992). Pour encourager la responsabilité envers la qualité, le travail est organisé en groupes semi-autonomes responsables d'outputs distincts. Mais, la recherche de la qualité ne se limite pas à l'interne, la qualité totale doit aussi s'appliquer en externe, et notamment aux composants et sous-ensembles achetés. La diffusion vers l'extérieur du juste à temps et plus précisément du « juste à temps d'approvisionnement », comme l'a qualifié Calvi (1994), est donc indispensable, sans quoi, tous les efforts réalisés en interne seront annihilés par des défauts provenant du sous-traitant. La conséquence directe d'un environnement en juste à temps est la réduction plus marquée du nombre de sous-traitants, on tend vers le « single sourcing » (St John et Heriot, 1993 ; Trevelen, 1987).

St John et Heriot (1993) résument le nouvel environnement concurrentiel créé par le juste à temps avec trois critères qui auront des implications directes sur la stratégie des sous-traitants :

- assurer une qualité excellente
- assurer des livraisons fréquentes et ponctuelles
- s'engager à produire des volumes larges.

En conclusion de ce paragraphe, les nouvelles exigences des donneurs d'ordres vont impliquer de nouvelles stratégies de la part des sous-traitants. Une de ces stratégies réside dans la croissance externe. Mais nous rappelons qu'a priori il n'existe pas de forme de développement à privilégier. La croissance externe ne constitue nullement La solution mais une solution dans certains cas particuliers que nous cherchons à identifier et analyser. L'étude exploratoire ci-après, est tout d'abord « un repérage du domaine ». Elle permet de prendre conscience que la croissance externe est tout à fait d'actualité pour les EPF et que ce n'est certainement pas un phénomène marginal. Nous l'avons conçue comme un moyen nous permettant de mieux cerner nos hypothèse ayant trait aux facteurs incitatifs et contraignants de la croissance externe pour les EPF sous-traitantes de l'industrie automobile. L'objectif est de parvenir à une meilleure compréhension de ce phénomène.

1.3. L'étude exploratoire sur 19 EPF sous-traitantes de l'industrie automobile :

1.3.1. Présentation de l'étude :

Les EPF retenues sont des entreprises ayant leur propre structure juridique (nous éliminons les filiales et les établissements), autonomes financièrement, dont l'effectif salarié ne dépasse pas 499 personnes **avant** toute opération de croissance externe (nous ne nous intéressons pas aux très petites entreprises). Sont exclues, également, celles dans lesquelles le dirigeant ou la famille ne sont plus majoritaires ou principaux, c'est-à-dire n'exerçant plus le pouvoir de direction. Enfin, nous ne considérons que des entreprises françaises. Sur les 19 EPF sous-traitantes identifiées, 2 travaillent dans l'emboutissage, le découpage, 2 sont des décolleteurs, 2 font du traitement de surface, 7 sont plasturgistes, 3 fabriquent des moules, enfin, 3 font de la mécanique de précision.

Cette étude se base sur des entretiens semi-guidés avec des chefs d'entreprises, des responsables de syndicats professionnels, tel le Syndicat des Applicateurs de Traitements de Surface ou d'organismes intervenant auprès des EPF sous-traitantes, tel l'Observatoire Stratégique de la Sous Traitance. La grille d'entrevue utilisée avec les dirigeants concernait trois points essentiels : les caractéristiques et la situation de l'entreprise initiatrice, ses motivations pour la croissance externe, enfin, les caractéristiques et la situation de l'entreprise cible au moment de l'opération. En complément, une recherche documentaire a été effectuée auprès du Ministère de l'Industrie et des mêmes organismes contactés, ainsi que dans la presse nationale et régionale.

Cette étude permet d'illustrer les caractéristiques des opérations, des EPF initiatrices et des cibles.

1.3.2. Premiers résultats et analyse critique :

Le premier élément porte sur **la direction de la croissance externe**. Cette donnée nous renseigne sur les principales motivations des EPF optant pour ce mode de développement. En nombre d'opérations réalisées, il s'avère que la majorité sont horizontales. La principale motivation est d'augmenter sa capacité de production, dans un délai court, pour répondre à la demande des donneurs d'ordres. La baisse du nombre de fournisseurs a pour conséquence une compétition intense entre sous-traitants, soit pour devenir un interlocuteur de premier ordre, soit pour maintenir sa position de « fournisseur préféré ». Un exemple significatif est de racheter une autre EPF, elle-même, déjà bien positionnée auprès de son donneur d'ordre principal pour renforcer son propre poids. Une EPF de décolletage (232 millions de CA et 280 salariés) a, ainsi, pris le contrôle, en 1996, d'un atelier de brassage (assemblage de petites pièces d'acier par une soudure au cuivre, opéré dans des fours privés d'oxygène), car il était bien placé auprès de PSA avec lequel elle-même réalisait près de 50% de son CA. Une autre EPF (180 millions de CA et 270 personnes), dont 50% des débouchés sont constitués par les constructeurs et les équipementiers, a procédé au total à quatre acquisitions pour renforcer son pôle emboutissage découpage et d'autres projets d'acquisitions sont en cours d'étude. Comme le soulignait Hyun, en 1994, la tendance est vers la concentration industrielle.

Nombreuses sont les EPF qui récupèrent des parts de marché abandonnées par les défaillances de leurs concurrents et profitent souvent de la situation difficile d'un concurrent

pour le racheter à bas prix. Sur les 19 EPF étudiées, 11 ont, au moins une fois, racheté une entreprise en dépôt de bilan ou liquidation judiciaire. De nombreuses EPF profitent donc de la sous-évaluation de la cible pour obtenir à moindre coût une place qu'elles auraient mis de nombreuses années à conquérir. Dans ce cas, les obstacles financiers, mentionnés en première partie, n'en sont peut-être pas.

Soulignons que deux EPF, optant pour la croissance horizontale, l'ont, effectivement, fait pour augmenter leur capacité de production, mais, dans l'objectif, également, de pouvoir élargir et diversifier leur clientèle. Ainsi, un dirigeant (d'une EPF de 68 personnes et 100 millions de CA) explique : « cette reprise nous permet d'acquérir de nouvelles machines d'injection, de disposer d'un site dans le Nord et d'élargir notre clientèle puisque Valéo était notre seul débouché commun ». « Nous espérons pouvoir prendre une part significative du marché frontalier des pièces en plastiques et diversifier ainsi nos donneurs d'ordres » explique un autre PDG d'une EPF plasturgiste (CA prévu de 650 millions)

Il est remarquable de constater que parmi les EPF optant pour la croissance externe horizontale, quatre l'ont fait à l'étranger. quatre autres envisagent de le faire à court terme, dans certains cas des négociations sont déjà en cours avec une cible. La principale raison est d'accompagner les donneurs d'ordres dans leur développement à l'international. Ainsi, une EPF fabricant de moules et de pièces plastiques, de 350 personnes, réalisant 49% de son CA dans l'automobile, a acquis en 96 une entreprise en Espagne fournissant de grands équipementiers automobiles allemands et américains. Son PDG explique « Notre projet est de rester centrés sur notre métier, de faire en sorte que nos clients ne trouvent pas meilleurs que nous. Nous avons l'obsession des prix et la volonté d'accompagner nos donneurs d'ordres dans leur développement sachant qu'ils se mondialisent de plus en plus ». Il réfléchit actuellement à une implantation en Europe de l'Est. Une autre EPF, de 191 personnes et 226 millions de CA, spécialisée dans la protection des câblages électriques des véhicules a, elle, racheté son homologue américain, ce qui lui permet de viser directement les constructeurs américains. Son secrétaire général et directeur financier explique : « Nous étudions depuis 5 ans notre implantation aux USA. Bien sûr, nous avons réalisé une étude sur l'opportunité de créer une filiale ex nihilo. Mais il nous aurait fallu 8 ans, avec une croissance de 100% par an, pour peut-être atteindre les objectifs que nous visons aujourd'hui ». Pour le dirigeant d'une autre EPF plasturgiste (440 personnes avant opération, 600 personnes après et 550 millions de CA), la croissance externe lui permet « de disposer désormais d'une taille critique suffisante pour aborder une phase d'internationalisation ». Il explique : « nous avons les moyens de suivre les constructeurs à l'étranger après avoir grandi sur nos bases ».

Ensuite, c'est la diversification qui prime. L'objectif est d'acquérir d'autres technologies, souvent proches ou complémentaires pour leur permettre de proposer des prestations plus complètes ou pour être à même de proposer des sous-ensembles. C'est aussi un moyen pour envisager de participer activement au développement des produits et d'être intégré de plus en plus en amont. 6 EPF sur 19 ont réalisé au moins une opération de croissance externe dans cet objectif. C'est le cas d'une EPF, de 310 personnes, fabricant de moules, dont le rachat de son concurrent, spécialisé sur des moules de taille plus réduite, va lui permettre de répondre à l'attente des équipementiers et des constructeurs « qui réclament de plus en plus des solutions complètes ». Pour une autre EPF décolleteur, réalisant 90 millions de CA en direct avec PSA, le rachat va lui permettre de produire des sous-ensembles plus élaborés, à savoir des rampes d'injection à 80 francs l'unité « ce qui est plus intéressant que des puits de jauge à 2 francs » comme le commente son PDG.

Sur nos 19 EPF, aucune n'ont réalisé des opérations verticales.

Concernant **les caractéristiques de notre échantillon d'EPF** pratiquant la croissance externe, deux sont cotées sur le second marché et une de ces deux EPF a eu recours à une augmentation de capital pour financer une de ses opérations. deux autres sont adossées à une entreprise de capital risque. Nous pouvons supposer que la cohabitation d'actionnaires de natures différentes favoriseraient un comportement de type entrepreneurial, au sens de Mintzberg (1973), par conséquent, une opération de croissance externe. Cette hypothèse va dans le sens de l'étude de Stephany (1995) sur l'impact du capital-risque dans les moyennes entreprises familiales ou encore dans le sens de l'étude de Jarillo-Mossi (1986) constatant que les entreprises se développant le plus rapidement sont celles reposant sur des ressources externes.

La nature de la cible constituera notre dernier point d'analyse. Comme nous l'avons mentionné précédemment, au moins 11 cibles étaient des entreprises en dépôt de bilan ou liquidation judiciaire, ce qui a une influence sur le coût du financement de l'opération. 7 cibles étaient des filiales de groupes qui se recentraient sur leurs activités principales. Nous pouvons

supposer que les stratégies de recentrage et de désinvestissement des grandes entreprises constitueront des opportunités de croissance externe pour les EPF désirant se développer par ce biais. Enfin, dans le secteur du décolletage, en particulier, il faut souligner qu'un défi important réside dans la succession des artisans. En effet, beaucoup d'entre eux ont créé leur atelier entre 1947 et 1954 et le problème de leur reprise se pose désormais. Parmi les deux EPF décolleteurs de notre échantillon, un a effectivement racheté un atelier dont la succession familiale n'était plus assurée. Nous pouvons supposer que les EPF cherchant à assurer leur succession constitueront également des opportunités de reprise pour celles souhaitant se développer par croissance externe.

Suite à cette première étude exploratoire, nous souhaitons soulever deux interrogations.

En moyenne, les EPF de notre échantillon ont réalisé 2 opérations. Nous avons exclu les 2 entreprises de mécanique de précision, ayant réalisé 8 et 14 opérations. Néanmoins, toutes se disent prêtes à étudier les opportunités qui se présenteront, et certaines sont déjà en cours de négociation.

La première interrogation est alors la suivante : peut-on en conclure à une logique de « cercle vertueux de la croissance externe », par analogie avec l'étude de Détrie et Santi (1992) sur la perception de la croissance par des dirigeants d'entreprises, dont le CA est compris entre 20 et 500MF. Selon les auteurs, les modes de développement envisagés mettraient en évidence une logique de cercle vertueux et vicieux de la croissance. Les entreprises qui ont cru le plus vite sont également celles qui sont les plus actives pour explorer de nouvelles voies de développement et inversement. En d'autres termes la réalisation d'une opération de croissance externe par nos EPF ne favoriserait-elle pas le recours de nouveau à de la croissance externe pour se développer ? Nous pouvons imaginer que l'effet d'expérience jouera un rôle important.

La seconde interrogation découle de la première : n'y aurait-il pas lieu de penser que la croissance externe serait une stratégie plus contrainte, subie, que volontaire, comme Perez et Gabrié (1972) ont pu le suggérer. Dans notre cas, elle serait contrainte par les nouvelles exigences des donneurs d'ordres, comme elle le fut, selon Perez et Gabrié (1972), au cours des années 60, par la création du marché commun et l'augmentation de l'incertitude.

Mais valider cette dernière hypothèse reviendrait à oublier la spécificité même d'une EPF, à savoir **le rôle et l'importance de son dirigeant-proprétaire** dans le processus de prise de décision stratégique.

Cette étude exploratoire, à travers l'analyse d'opérations réalisées, nous a permis d'affiner nos hypothèses. Un certain nombre de facteurs contingents ont pu être identifiés. Mais, ne considérer que le résultat, à savoir l'opération en elle-même, est beaucoup trop restrictif pour tenter de comprendre, dans sa globalité, la problématique spécifique de la croissance externe par une EPF sous-traitante. En effet, il s'agit, également, de comprendre la rationalité présidant à la mise en oeuvre de cette stratégie de développement, de façon plus générale, "la logique d'intention" qu'elle peut traduire de la part des dirigeants-proprétaires. C'est pourquoi, il nous semble déterminant d'analyser **la prise de décision stratégique de croissance externe** au sein de l'EPF en resituant au centre du débat **le rôle du (ou des) dirigeant(s)-propriétaire(s)**. Pour étudier ce rôle et, a fortiori, **l'importance de la variable humaine** dans la décision de croissance externe, nous avons choisi, ici, de réaliser une étude de cas approfondie. Ce choix est justifié dans cette seconde partie.

2. ANALYSE DES VARIABLES CONDITIONNANT LE PROCESSUS DE PRISE DE DECISION STRATEGIQUE DE CROISSANCE EXTERNE DANS UNE EPF

Nous nous proposons, dans cette partie, d'analyser, tout d'abord, la spécificité du processus de prise de décision dans les organisations personnelles et familiales, et d'étudier l'influence de sa personnalisation sur le comportement stratégique et le développement de l'entreprise. L'importance de la variable humaine sera, ensuite, illustrée par une étude de cas approfondie.

2.1. Spécificité du processus de prise de décision dans les organisations personnelles et familiales

Comme l'explique Herbert Simon (1960), dans son célèbre ouvrage "The new science of management decision", manager c'est prendre des décisions, ce qui est à relier à une activité de "problem solving".

Deux types de décisions existent :

- « programmed decision »
- « non programmed decision »

Dans notre cas (décision de croître ou non et par croissance externe ou non), il s'agit d'une décision non programmée, devant faire appel à des techniques heuristiques de résolution de problèmes. Comme le souligne Starbuck (1971) : "la croissance n'est pas spontanée, c'est une conséquence de décisions". Au travers du choix de croissance externe, il y a une intentionnalité. "Le concept d'intentionnalité comporte l'idée d'une hiérarchie des décisions. Le comportement est intentionnel dans la mesure où il est guidé par des buts, des objectifs généraux" (Simon, 1965). Le concept de but est, donc, indispensable à l'appréhension du processus décisionnel du manager. Et la structure du pouvoir d'une coalition détermine de quel genre de système de buts une certaine entreprise se dotera. Les buts organisationnels varient, alors, selon la structure du pouvoir de cette coalition. Or, dans l'EPF, la coalition est de type dominé, c'est-à-dire qu'une influence a un pouvoir dominant. Bien souvent, il s'agit du dirigeant-proprétaire. Nous pouvons alors parler de coalition interne personnalisée (Mintzberg, 1983) dans laquelle **les buts propres du dirigeant-proprétaire sont les buts définis de l'organisation**. De même, nous rencontrons fréquemment le cas où la famille participe activement à la gestion de l'organisation, nous pourrions alors parler de "coalition interne familiale" dans laquelle **les buts de la famille sont ceux de l'organisation**.

L'organisation personnelle et familiale, caractérisée par une coalition interne personnalisée, devient l'extension de la propre personnalité des dirigeants. Comprendre les dirigeants des EPF, **leurs valeurs**, permettra donc de mieux cerner le comportement et le développement de ce type d'organisation.

2.2. Identification du système de valeurs des dirigeants et étude de son influence sur le comportement stratégique et le développement de l'entreprise

Notre objectif, dans cette partie, est de discerner, si certains **profils types** de dirigeants-proprétaires seraient plus enclins ou, au contraire, réticents à la croissance et, en particulier, au développement externe.

En fait, il s'avérerait, selon Lorrain et Dussault (1988) ou Woo et alii (1991), que la littérature sur les **typologies** d'entrepreneurs pourrait se résumer à deux types dominants, les "craftsman" et "opportunistic" (Smith 1967) ; les éléments les différenciant devant être perçus sous l'angle d'un continuum.

- L'entrepreneur "craftsman" a rarement suivie une formation, il a peu d'expérience, notamment en matière de gestion, mais il a une forte compétence technique. Le travail constitue son centre d'intérêt. Il se focalise, essentiellement, dans des activités faiblement innovantes. Il a une certaine aversion pour le risque et ne recherche ni des investisseurs multiples ni des partenaires, car il craint la perte de contrôle de son entreprise. Son attitude est paternaliste et son entreprise de type « rigide ».

- L'entrepreneur "opportunistic" a plus fréquemment bénéficié d'une formation supérieure et ses expériences de travail sont diversifiées et nombreuses, notamment en matière de gestion. Généralement, il mûrit plus son projet de création et est plus âgé lors de sa réalisation. Cet entrepreneur est plus orienté vers le futur, le changement. Il fait preuve d'une plus grande confiance en sa capacité à répondre aux challenges managériaux. Son organisation croît, généralement, rapidement grâce, non seulement, aux partenaires financiers mais, également, à la poursuite d'une stratégie innovante. Il est, généralement, motivé par des considérations financières et par l'opportunité de construire une organisation réussie, plutôt de type « adaptative ».

Même si les résultats de Davidsson (1988), qui teste cette célèbre typologie sur un nouvel échantillon, corroborent ceux de Smith (1967), il montre, néanmoins, qu'un troisième groupe permettrait de mieux appréhender la diversité des entrepreneurs. Smith (1992), lui même, a proposé d'enrichir sa typologie avec un troisième groupe nommé « Inventor-Entrepreneur ». Woo et alii (1991) ont, également, démontré que la typologie « craftsman-opportunistic » perdait de sa pertinence au fur et à mesure que l'on ajoutait des critères de classements supplémentaires. Nous sommes, donc, conscients que cette typologie dichotomique n'est pas sans biais. Néanmoins, elle est plus facilement utilisable que toutes celles avec une approche contingente, certes, plus descriptives d'une réalité, mais aussi moins prédictives et donc moins facilement utilisables.

Dans la littérature, seul un petit nombre de chercheurs a associé explicitement le type de croissance envisagée aux caractéristiques des entrepreneurs ou dirigeants-proprétaires. Stanworth et Curran (1976), dans leur étude sur la croissance de la petite entreprise (moins de

200 employés), ont montré que certains comportements, en particulier les tentatives de rachats d'autres firmes et les tentatives de fusions, indiquaient la présence d'une identité managériale forte par opposition aux deux autres identités d'entrepreneurs repérées : l'artisan et l'entrepreneur-classique. Les entreprises familiales, dirigées par la seconde ou troisième génération, seraient, selon Stanworth et Curran (1976), plus réceptives à des idées d'expansion, de fusion. Ces nouvelles génération auront, d'après eux, certainement plus d'éducation, une vision managériale plus marquée et seront, certainement, en accord avec l'idéologie dominante de la société, basée sur l'efficacité et la croissance. Les résultats de l'étude de Lafuente et Salas (1989) corroborent l'hypothèse selon laquelle les générations, ayant eu la propriété de l'entreprise par héritage, sont plus gouvernées par des aspirations managériales. Nous pouvons supposer, par conséquent, qu'elles sont plus ouvertes à des idées de fusions ou rachats.

En conclusion, nous pouvons affirmer avec Bamberger (1982) que les valeurs des dirigeants des EPF peuvent être considérées comme des éléments essentiels dans l'explication du comportement et du développement de ce type d'entreprises, en l'occurrence de la prise de décision stratégique de se développer par croissance externe, car elles "déterminent directement sous forme de prémisses évaluatives, les décisions stratégiques et donc, notamment, les objectifs, les stratégies et les principes fondamentaux ("politiques") de l'entreprise". La variable humaine s'avère donc être un élément primordial pour comprendre la problématique spécifique de la croissance externe par une EPF. L'étude de cas approfondie, qui suit, répond à ce besoin.

2.3. L'importance de la variable humaine : illustration par une étude de cas approfondie

2.3.1. Eléments d'appréciation de notre méthodologie de recherche :

L'EPF étudiée fait partie des 19 entreprises que nous avons analysées dans notre première étude exploratoire. Il s'agit d'une entreprise familiale travaillant dans les traitements de surface.

Nous avons eu recours à un « entretien direct en face à face » avec le dirigeant-propriétaire, pour tenter d'identifier son système de valeur (regroupant valeurs et objectifs), comme le recommande Bamberger (1982), dans l'étude empirique des objectifs.

Mais, nous n'ignorons pas « le risque de piège scientifique » du matériau que nous manipulons (entretien d'un dirigeant), qui peut, dans certains cas, se révéler être « une mise en scène » fort éloignée des réalités objectives (Martinet, 1992).

2.3.2. Approche historique du développement de l'entreprise Dupuis⁶

Dupuis est créée en 1957 par M. Robert Dupuis, père de l'actuel PDG, M. Pierre Dupuis. Le fondateur était, à l'origine, responsable d'un atelier de galvanoplastie dans une entreprise de traitement de surface lorsqu'il a décidé de créer sa propre entreprise. Suite à son décès accidentel, Dupuis est alors dirigé par le gendre de feu M. Robert Dupuis, M. Pierre Dupuis ne prendra la direction qu'en 1993, suite au divorce de son beau-frère. Néanmoins, M. Pierre Dupuis a travaillé un certain temps dans l'entreprise en tant que responsable technique et qualité avant de devenir PDG. L'entretien a été réalisé avec ce dernier.

Dupuis est spécialisée dans le revêtement de surface une fois la pièce usinée. Elle est localisée dans la vallée de l'Arve, où est concentrée toute une partie de l'activité décolletage en France. Cette localisation s'explique par la nécessité, en termes de coûts, d'être le plus proche possible de ses donneurs d'ordres principaux : les décolleteurs. Dupuis est donc un fournisseur de 3^{ème} voire 4^{ème} rang par rapport au client final : l'industrie automobile.

Une première opération de croissance externe est réalisée sous la direction du gendre de M. Robert Dupuis. Il s'agit d'une entreprise en dépôt de bilan, localisée à proximité offrant l'opportunité d'une forte augmentation de la capacité de production à un faible coût et très rapidement. Une des principales difficultés pour les entreprises de ce secteur, désirant augmenter leur volume de production par croissance interne, est liée à l'obtention de l'autorisation d'exploitation par la DRIRE, du fait du caractère polluant des traitements de surface. L'intégration de cette entreprise ne fut pas aisée, car l'équipe dirigeante d'origine est restée en place pendant un certain temps. Dupuis n'avait pas suffisamment de personnel pour pouvoir mettre en place une personne de la maison mère à la direction de la nouvelle entité.

⁶ Le nom a été changé pour des raisons de confidentialité

En 1978, une grande entreprise, localisée dans la banlieue de Grenoble, se sépare de son atelier de traitement de surface, dans le cadre d'un recentrage de ses activités. Dupuis décide de reprendre une partie de cet atelier pour développer un nouveau marché à proximité du client. A nouveau, elle n'a pas suffisamment de personnel pour mettre à la direction de cet atelier une équipe d'encadrement de la maison mère. Un gérant minoritaire, extérieur à Dupuis, est alors nommé mais, il négligera les aspects techniques et donc la qualité. Fin 95, l'atelier est en dépôt de bilan.

L'opération de croissance externe suivante est réalisée sous la direction de M. Pierre Dupuis. Entre temps l'entreprise a eu recours à une opération de croissance conjointe pour développer une nouvelle technologie : le dépôt sous vide, sans grand succès.

M. Pierre Dupuis est à l'origine de l'acquisition d'une entreprise spécialisée dans la peinture industrielle, en bonne santé financière, performante, dont le dirigeant souhaite se retirer des affaires. Il a connaissance de cette cession par son banquier. L'affectio societatis entre le vendeur et M. Pierre Dupuis est bonne. L'intégration s'effectuera sans problème véritable.

La dernière opération importante concerne une entreprise spécialisée dans les traitements thermiques, localisée à proximité, possédant des bâtiments neufs, spacieux, du terrain disponible, mais en quasi-dépôt de bilan. Cette acquisition est l'opportunité de renforcer son pôle traitements thermiques, limité dans son développement par manque de place, mais également, de se prémunir contre l'augmentation de capacité de production d'un autre concurrent se portant acquéreur. Enfin, Dupuis acquiert également un petit atelier de grenailage qui va entièrement fusionner avec elle.

Actuellement Dupuis est donc présente sur trois segments :

- les traitements de surface,
- les traitements thermiques,
- les peintures industrielles.

L'objectif de ce positionnement, pour son PDG, est de pouvoir être à même de proposer des prestations complémentaires les unes par rapport aux autres (traitements de surface, grenailage, traitements thermiques, peinture, logistique) pouvant être réalisées en sous-traitance et gérées en maîtrise d'œuvre par Dupuis. Ainsi, elle est à même d'offrir le service d'unités spécifiques, ou un service complet multitechnique, en agissant comme maître d'œuvre de la finition des pièces des clients. Elle offre également la garantie de stricte confidentialité à ses donneurs d'ordres, dans le cadre d'une recherche de qualité globale, pour que ces derniers n'hésitent pas à l'associer à leurs projets dès leur conception et tout au long du processus.

Pour répondre aux exigences de qualité de leurs donneurs d'ordres, Dupuis a également été parmi les premières de la profession à être certifiée selon la norme ISO 9002 en 1991. De même, suite à la demande d'un client important, l'EDI a été mis en place avec ce dernier.

Outre cet objectif d'assurer des prestations complètes grâce à des acquisitions complémentaires, Pierre Dupuis explique : « le secteur est très atomisé, beaucoup de petites entreprises ne pourront perdurer, elles seront amenées à disparaître ou à être rachetées par d'autres, ..., par le rachat d'entreprises nous pouvons étaler nos frais fixes, le point mort dans les traitements thermiques, notamment, est très élevé, cela nous permet également de bénéficier des autorisations déjà allouées ».

Aujourd'hui Dupuis réalise un CA de 230MF avec 450 personnes. 59% de son activité est issue des traitements de surface, 24% des traitements thermiques et 17% de la peinture industrielle. Mais 70% du CA est réalisé avec la vallée de l'Arve, Pierre Dupuis est conscient que le groupe dépend trop d'une même technique et donc d'un certain type de clientèle, c'est pourquoi il envisage également de développer l'emboutissage ou d'autres procédés techniques.

2.3.3. Analyse critique :

Nous retrouvons dans ce cas un certain nombre de facteurs contingents, déjà évoqués, qui sont directement liés aux nouvelles exigences des donneurs d'ordres. Mais l'élément essentiel est **la variable humaine** pour comprendre la spécificité de la croissance externe par une EPF. Concernant **le profil de M. Pierre Dupuis**, il est plutôt de type « opportunistique ». De formation supérieure, ingénieur Art et Métiers, il est tourné vers l'innovation, motivé pour construire une organisation réussie. Il est conscient des enjeux futurs liés aux exigences croissantes de l'industrie automobile et réalise une veille active de l'environnement en participant, par exemple, à la commission technique du CETIM (Centre d'Etude Technique de l'Industrie Mécanique) au SIMODEC (Salon International de la Machine Outil et du Décolletage), etc. Nous trouvons également une identité managériale forte, avec une vision d'avenir pour son entreprise, ce qui corroborerait l'hypothèse de Stanworth et Curran (1976) selon laquelle les entreprises familiales dirigées par les générations suivantes sont plus sensibles aux idées d'expansion et de croissance externe. Mais, nous ne prétendons pas qu'il existe un

« type pur ». D'ailleurs, M. Pierre Dupuis rejoint l'identité « craftsman », dans la mesure où il est réticent à toute ouverture de capital, en particulier, au capital investissement, car il craint que l'option de sortie ne déstabilise l'entreprise.

Mais, la principale leçon de cette étude réside dans le fait que la variable humaine ne doit pas être considérée du seul point de vue de l'entreprise initiatrice. C'est l'**affectio societatis** entre les dirigeants des deux sociétés qui importe. Nous pouvons constater que la première acquisition a été difficile à intégrer à cause de cette dimension. Pour une personne qui a créé son entreprise, l'a pérennisée, il semblerait qu'il n'y ait pas seulement des considérations financières, mais aussi « affectives » à prendre en compte dans toute cession, fusion, ou prise de participation. Dans le premier cas, le propriétaire, même s'il continuait à diriger l'entreprise après l'opération, était, néanmoins, démuné de son bien, et surtout relégué à une position inférieure, difficile à accepter, du fait d'une vente forcée (entreprise en dépôt de bilan). A l'inverse, la reprise de l'entreprise cherchant un successeur s'est très bien passée. L'établissement d'une relation de confiance et d'estime réciproques a permis, non seulement, la réalisation de l'opération, mais, a contribué, également, à garantir sa pérennité. Interrogé sur les difficultés rencontrées lors des opérations de croissance externe, M. Pierre Dupuis souligne, en premier, la variable humaine, bien avant des problèmes de financement comme nous pouvions le supposer en première partie. D'ailleurs, nous constatons à nouveau que de nombreuses opérations étaient des entreprises en dépôt de bilan ou avec des difficultés financières importantes, d'où des acquisitions à moindre coût, pouvant facilement être autofinancées. De même, le problème du repérage des opportunités ne semblerait pas en être un dans ce secteur. Toutes les entreprises acquises étaient déjà connues par M. Pierre Dupuis et localisées à proximité. La seule, non connue, a priori, a été identifiée par le banquier de Dupuis, qui a relayé, en quelque sorte, le dirigeant dans sa démarche de « scanning » de l'environnement.

La variable humaine nous semble discriminante si l'on considère les opérations entre grandes entreprises et EPF. Certes, elle n'est pas négligeable, non plus, dans les opérations réussies ou avortées entre grandes entreprises, où la compatibilité des cultures est un facteur important, mais dans les EPF, elle est particulièrement aiguë. Entre grands groupes, la croissance externe posera des problèmes d'état-major à effectif nombreux, alors que dans le cas des EPF, elle met en balance les influences respectives de deux ou trois individus seulement. L'existence d'une « mésentente cordiale » entre les dirigeants d'EPF peut faire échouer la conclusion d'une acquisition ou fusion, lorsque l'opportunité se présente. Un des dirigeants-propriétaires préférera envisager une opération de ce type avec une autre entreprise, plutôt que d'avoir affaire à celui avec qui il fut, pendant de nombreuses années, plus ou moins en conflit, même si l'opération s'avère bénéfique aux deux. De même, dans un groupe, compte tenu de la structure souvent diversifiée, des fonctions nombreuses et complexes, des postes de responsabilité nombreux, le partage de l'autorité entre états-majors peut trouver solution, surtout que les actionnaires sont peu concernés, car ils étaient souvent, avant la fusion, déjà minoritaires; il n'y a donc pas de mutation dans leurs statuts. Par contre, la situation du dirigeant-propriétaire ou de la famille-propriétaire d'une EPF, majoritaire dans ses intérêts et détenteur absolu de pouvoir, est totalement différente dans le cas d'une fusion avec une autre EPF. « Il serait inimaginable de lui imposer une sujétion sous prétexte que son entreprise pèse moins lourd que celle du partenaire » (Brunner 1975).

CONCLUSION

En l'état actuel de nos investigations, on peut tenter de formuler des hypothèses sérieuses pour mieux comprendre la spécificité de la croissance externe par une EPF sous-traitante de l'industrie automobile. Un certain nombre de facteurs contingents ont été identifiés. Compte tenu de notre analyse, nous positionnons, à l'origine, et comme élément central, les valeurs de la coalition interne personnalisée. Dans cette mesure, nous réfutons l'idée d'une croissance externe contrainte, mais nous reconnaissons l'influence importante des nouvelles exigences des donneurs d'ordres sur la stratégie des EPF sous-traitantes de l'industrie automobile.

La deuxième phase de notre recherche sera consacrée à l'étude des différents problèmes soulevés, sous la forme d'une enquête empirique, auprès d'un nombre plus important d'EPF, mais aussi auprès de directeurs achat de grands constructeurs automobiles et équipementiers. Dans cette optique, une base de données a déjà été construite. A terme, notre souhait est de parvenir à proposer un cadre d'interprétation à partir duquel il devrait être possible de tirer des enseignements généraux et des recommandations, pour faire progresser, peu ou prou, l'état de l'art, en vue d'une meilleure compétitivité des EPF sous-traitantes.

Au reste, l'étude des pratiques de fusions et d'acquisitions par les EPF sous-traitantes de l'industrie automobile ne pourrait-elle pas alimenter la réflexion actuelle sur "la nature" de la moyenne entreprise (Torrès, 1997) ?.

BIBLIOGRAPHIE

- Aguilar, F.I. (1967), *Scanning the Business Environment*, Thèse de Doctorat, Harvard Univ. Press.
- Ali F., Smith G. and Saker J. (1997), « Developing buyer-supplier relationships in the automobile industry », *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3, 1, 33-42.
- Bamberger, I. (1982), "Les valeurs des dirigeants de PME et leurs influences sur le comportement stratégique et la performance de leurs entreprises", *Economie et Société. Série Sciences de Gestion*, 1353-1383.
- Barbat, V. (1996), « Fédérer ses fournisseurs : la stratégie de Ford Blanquefort », *Revue Internationale de l'Achat*, 16, 1, 11-14 .
- Barreyre, P.Y. (1988), « The concept of impartition policies : a different approach to vertical integration strategies », *Strategic Management Journal*, 9, 507-520.
- Barreyre, P.Y. (1992), « La sous-traitance à l'heure des nouvelles politiques d'impartition », *Encyclopédie de Management*, Vuibert, 759-772.
- Barreyre, P.Y. (1997), « Achat industriel », *Encyclopédie de la Gestion*, Economica, 1-26.
- Bertodo, R. (1991), « The Role of Suppliers in Implementing a Strategic Vision », *Long Range Planning*, 24, 3, 40-48.
- Brac de la Perrière, G. (1978), "L'entreprise moyenne dans le marché des capitaux", *Banque, Déc.*, 1321-1332.
- Brunner, C. (1975), "Les contraintes de fusion dans le secteur des PME", *Analyse Financière*, 3, 103-106.
- Burt, D.N. (1989), « Managing suppliers up to speed », *Harvard Business Review*, July-August, 127-135.
- Calvi, R. (1994), *Le juste à temps dans les approvisionnements, l'étude d'un changement interorganisationnel*, Thèse de Doctorat, ESA, Grenoble.
- Chiavelli, A. (1980), *La croissance externe des entreprises. Elaboration d'un cadre d'analyse*, Thèse de Doctorat, Université de Nice.
- Clark, K. (1989), « Project scope and project performance : the effect of parts strategy and supplier involvement on product development », *Management Science*, 35, 1237-1263.
- D'Amboise, G. et Parent, A. (1989), "Les problèmes des petites entreprises : ce que révèlent des études nord-américaines", *Faculté des Sciences de l'Administration*, Université Laval, Papier de recherche n° 89-07.
- Darréon, J.-L. et Faïçal, S. (1993), « Les enjeux des partenariats stratégiques entre grandes entreprises et PME », *Revue Française de Gestion*, sept.-oct., 104-115.
- Davidsson, P. (1989), "Entrepreneurship-and after ?, a study of growth willingness in small firms", *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226.
- Détrie, J.P. et Santi, M. (1992), "La perception de la croissance par les dirigeants d'entreprises françaises", *Les Cahiers de Recherche HEC*, CR 440/92.
- Galt, J.D.A. and Dale, B.G. (1991), « Supplier Development : a British Case Study », *International Journal of Purchasing and Materials Management*, winter, 16-22.
- Gélinier, O. et Gaultier, A. (1974), *L'avenir des entreprises personnelles et familiales : développement-capital-succession-structure-progrès social*, Editions Hommes et Techniques.
- Hamel, G. and Le Doz, Y. and Prahalad, C.K. (1989), "Collaborate with your competitors-and win" *Harvard Business Review*, Janvier-Février, 43-61
- Helper, S. (1991), « How much has really changed between US automakers and their suppliers ? », *Sloan Management Review*, summer, 15-28.
- Hirsmann, A. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty : Responses to decline firms*, Organisations and States, Harvard University Press, Cambridge MA USA.
- Hyun, J.-H. (1994), « Buyer-supplier relations in the European automobile component industry », *Long Range Planning*, 27, 2, 66-75.
- Jarillo-Mossi, J.C. (1986), *Entrepreneurship and growth : the strategic use of external ressources*, Thèse de Doctorat, Harvard Business School.
- Jensen, M.C. (1986), "Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers", *AER*, 76, 7.
- Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Gestion Poche, Economica.
- Kalika, M. (1988), *Structures d'entreprises : Réalités, déterminants, performances*, Gestion, Economica.

- Kinsey, J. (1987), "Marketing and the small manufacturing firm in Scotland : Findings of a pilot survey", *Journal of Small Business Management*, 25, 18-25
- Lafuente, A. and Salas, V. (1989), "Types of entrepreneurs and firms : the case of new spanish firms", *Strategic Management Journal*, 10, 17-30.
- Lamming, R.C. (1993), *Beyond Partnership : Strategies for Innovation and Lean Supply*, Prentice Hall.
- Lorrain, J. et Dussault, L. (1988), "Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion", *Revue Internationale PME*, 1, 2, 158-171.
- Marchesnay, M. (1988), "La mercatique de la petite entreprise", *Revue Internationale PME*, 1, 3-4, 259-276
- Martinet, A.C. (1992), "La recherche en stratégie : une industrie vulnérable ?", *Papier de Recherche N°10*, IAE de Lyon.
- Mintzberg, H. (1973), "Strategy-Making in Three Modes", *California Management Review*, 16, 2, 44-53.
- Mintzberg, H. (1983), *Power in and around Organizations*, Prentice-Hall Inc., Englewoods Cliffs, New Jersey, éd. française, 1986, Les Editions d'Organisation.
- Paturel, R. (1992), « Analyse des manoeuvres stratégiques des principales entreprises françaises », *Revue d'Economie Industrielle*, 62, 106-117.
- Penrose, E.T. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Ed. Blackwell & Mott Ltd, Oxford
- Perez, R. (1995), "Problématique du financement de la croissance externe", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, 21, 147-166
- Perquier, D. et Mussault, O. (1979), *Typologie des modes de développement d'entreprises industrielles de petites et moyennes dimensions, étude des stratégies de croissance*, Thèse de Doctorat, Grenoble.
- Sako, M. ; Lamming, R. and Helper, S.R. (1994), « Supplier relations in the UK car industry : good news-bads news », *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 1, 4, 237-248.
- Schwartz, S. (1982), "Factors affecting the probability of being acquired : evidence from the United States", *The Economic Journal*, 92, 391-398.
- Simon, H.A. (1960), *The New Science of Management Decision*, Harper and Row, New York.
- Simon, H.A. (1965), *Decision-Making and Administrative Organisation*, Administrative Behavior, New York, The Free Press, éd. française, 1983, Economica.
- Smith, N.R. (1967), « The Entrepreneur and his firm : yhe relationship between type of man and type of company », *Bureau of Business and Economic Research*, Michigan State University, East Lansing.
- ST John, C.H. and Heriot, K.C. (1993), « Small Suppliers and JIT Purchasing », winter, 11-16.
- Stanworth, M.J.K. and Curran, J. (1976), "Growth and the small firm- An alternative view", *Journal of Management Studies*, 13, 2, 95-110.
- Starbuck, W.H. (1971), *Organizational growth and development*, Penguin modern management Readings
- Stephany, E. (1995), "Capital-risque : quel impact sur une PME familiale?", *Banque*, 555, 58-61.
- Torrès, O. (1997), *Pour une approche critique de la spécificité de la PME : application au cas de la globalisation*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- Trevelen, M. (1987), « Single sourcing : a Management Tool for the Quality Supplier », *Journal of Purchasing and Materials Mangement*, spring, 19-24.
- Turcq, D. (1985), "La tunique de Nessus, les stratégies d'accords internationaux des entreprises japonaises", *Cahiers d'études ESCP*, n°85-47.
- Turnbull, P. and Oliver, N. and Wilkinson, B. (1992), « Buyer-supplier relations in the UK automotive industry : strategic implications of the japanese manufacturing model », *Strategic Management Journal*, 13, 159-168.
- Van Loye, G. (1991), "Organisation du pouvoir et financement des PME", *Direction et Gestion des Entreprises*, 132-133, 47-61.
- Woo, C.Y. and Cooper, A.C. and Dunkelberg, W.C. (1991), " The development and interpretation of entrepreneurial typologies", *Journal of Business Venturing*, 93-114.