

de la reconversion industrielle ou de l'exode rural a été alors massive. Par exemple, la reconversion des Forges d'Hennebont (Morbihan) s'est opérée via la création d'une filiale de Renault, la Société Bretonne de Fonderie et de Mécanique (SBFM) ; Citroën avait été incité à implanter en Lorraine une usine de moteurs et de boîtes de vitesses, la Société de Mécanique automobile de l'Est (SMAE) à Trémery (Moselle), tout comme Peugeot à localiser dans le Nord une usine de boîtes de vitesses (Société de Mécanique Automobile du Nord, SMAN, à Valenciennes).

Certaines opérations importantes ont été réalisées en commun par les deux groupes constructeurs français au travers de filiales communes : Renault et Peugeot ont créé la Française de Mécanique, à Douvrin (Pas-de-Calais) pour produire des moteurs et des pièces mécaniques ou la Société de Transmissions Automatiques (boîtes de vitesses et transmissions) à Ruitz (Pas-de-Calais) ; les deux groupes exercent un contrôle conjoint sur Chausson (carrosserie, outillage, montage). Enfin une coopération à trois, Peugeot, Renault et Volvo, est à la base de la création de la Franco-Suédoise de Moteurs - PRV, à Douvrin. Ces opérations de coopération entre constructeurs ont concerné exclusivement des composants "nobles" (moteurs, boîtes, transmissions, carrosserie). Si ces opérations se sont développées jusqu'à maintenant, elles n'ont pas été suivies d'autres initiatives similaires.

2.1. De l'intégration à la sous-traitance, puis au partenariat

Lorsqu'il s'est agi de reprendre la construction de voitures particulières dans l'après-guerre, la seule modalité possible était l'intégration industrielle : les constructeurs fabriquaient eux-mêmes non seulement la plus grande part des composants dont ils avaient besoin, mais produisaient aussi leurs huiles, leurs équipements industriels, et parfois leurs propres aciers.

Cette domination en ingénierie et en puissance industrielle a perdu jusqu'aux années soixante, durant lesquelles, sous la pression croissante du marché, le recours à l'extérieur a commencé à croître de manière notable, sous la forme dominante de la sous-traitance. Cette pratique était essentiellement basée sur des "commandes ouvertes", avec un horizon permanent de trois mois de prévisions plus ou moins respectées, qui ne permettait pas aux fournisseurs de développer des stratégies propres à moyen terme : la pression des constructeurs (prix, maintien des commandes) pouvait ainsi être maximisée. Mais cette suite de "courts termes répétés" ne constituait en rien la base d'une politique industrielle.

En effet, les grands groupes industriels français se détournaient plutôt des marchés automobiles (Thomson, Rhône-Poulenc, groupes pétroliers) et se développaient sur d'autres marchés. Et les plus importants des sous-traitants ou des équipementiers ne trouvaient d'appui technique et financier qu'en passant sous le contrôle de groupes étran-

gers, notamment américains ou britanniques. La tentative de création de firmes françaises de grande taille par regroupement de firmes existantes était à la base de la création de l'IDICA, filiale spécialisée de l'Institut de Développement Industriel : elle a été un échec total.

Tableau 6.7 Les principaux groupes français fournisseurs de l'industrie automobile en 1988 (unité : million de francs)

	CA total consolidé	% Auto	CA Auto
1 - Michelin	51 800	75+	38 900+
2 - Valeo*	16 477	100	16 477
3 - GM France*	8 425	100	8 425
4 - Siemens Bendix*	5 117	100	5 117
5 - Bertrand Faure Auto*	4 756	99	4 709
6 - Ford France**	4 540	100	4 540
7 - Bosch France*	5 500	80	4 400
8 - Magneti Marelli France*	3 433	100	3 433
9 - Ecia*	5 800	58	3 364
10 - Sommer Allibert	8 754	35	3 064
11 - Lucas France*	2 351	98	2 304
12 - Labinal*	4 029	50	2 014
13 - Continental France	1 685	100	1 685
14 - Glaenzer Spicer*	1 669	100	1 669
15 - Treves	1 530	100	1 530
16 - Firestone France	1 502+	90+	1 352
17 - Dunlop France	2 122	60	1 273
18 - Goodyear France	1 797	70+	1 258+
19 - Rockwell CIM*	970	100	970
20 - SNR*	1 816	53	962
21 - Manducher	1 156	85	943
22 - Ceac*	1 445	62	896
23 - Roth Frères	890	100	890

* Fournisseurs adhérents à la FIEV (source : FIEV, 1990).

** Le chiffre d'affaires de Ford France ne concerne que la production de composants.

+ Estimations.

Le chiffre d'affaires total France 1988 de Michelin/Kléber est de 19 780 millions. Le classement n'a pas repris SGPM (verre, fonderie) et Usinor Sacilor faute de données fiables sur leur chiffre d'affaires automobiles.

Source : "Equipements", n° 14 ; presse, rapports annuels.

Ce n'est qu'au cours des années quatre-vingt que les constructeurs français ont progressivement pris conscience du fait que leur avenir était totalement lié à celui de leurs fournisseurs, parmi lesquels il ne restait qu'un nombre assez réduit de firmes sous contrôle français. Pour l'essentiel, les constructeurs français n'avaient alors comme stratégie possible que celle que l'on pourrait appeler "de la double concentra-

tion" : se concentrer sur le "métier" de constructeur automobile, et donc céder le contrôle des activités périphériques ou de diversification non essentielles ; dans l'activité de construction automobile, se concentrer sur les maillons essentiels du processus : conception, carrosserie-montage, vente, après-vente et services liés, notamment financiers.

Encart 6.2.

Eléments de stratégie de Valeo, premier équipementier français hors pneumatiques

Le contrôle de Valeo par De Benedetti s'opère à travers une suite de sociétés holdings : Coside, CIR, CIR International, CERUS, qui permettent à l'actionnaire italien de s'allier d'autres groupes et d'autres capitaux, sans perdre le contrôle final de l'ensemble.

Depuis 1986, le groupe français compte Carlo De Benedetti comme actionnaire principal via la holding CERUS (27,4 % en mars 1989, avec Paribas, CGIP, UAP, Crédit Agricole, 25,4 % ensemble, participation "minime" - d'environ 5 % - de Bosch). A la part CERUS sont attachés plus de 30 % des droits de vote. L'accord de 1986 stipulait que, jusqu'à la fin de 1990, sa part ne pouvait dépasser 30 % et devait rester inférieure au total des quatre autres actionnaires "stables". Ce qui n'empêchait pas CERUS de déclarer détenir 34,19 % des actions de Valeo fin décembre 1989. Détenant donc une part plus élevée en voix, CERUS passe le seuil de la minorité de blocage et est donc devenu l'actionnaire principal de Valeo, et plus seulement "l'actionnaire de référence" du premier équipementier français. Son chiffre d'affaires HT consolidé est passé de 12,1 milliards en 1986 à 19,5 milliards en 1989. La stratégie de Valeo s'est articulée autour de quatre axes principaux :

1. Désengagement des activités hors automobile et rationalisation des installations

En 1987, vente d'Isba (composants de bâtiment) et Allevard Industries, apporté par CGIP à Valeo, fait l'objet d'une opération de RES ; en 1988, vente de Soma (transmissions poids lourds) à Rockwell ; vente de Ronis à ses cadres ; vente de l'usine de Vergongheon (Puy-de-Dôme) aux Fonderies du Léman. Entre 1987 et 1989, environ 7 000 emplois ont été supprimés. Des usines ont été fermées, d'autres rénovées ; un effort extrêmement important d'investissement a également marqué ces années. De telle sorte qu'au total la productivité globale de Valeo a augmenté très vite.

2. Rachats en France

En 1987, rachat de Chausson thermique et de ses filiales étrangères et de Neiman et de sa filiale Ronis (serrures). En 1988, échec de l'OPE sur Epéda Bertrand Faure. En 1989, rachat de Cartier Systèmes (électronique, signalisation). La politique de rachat en France a été très sélective. C'est ainsi que le fabricant de freins pour poids lourds Abex a été repris par la société britannique Ferodo/Turner & Newall.

3. Accords avec des équipementiers japonais

En 1988, accord avec Akebono pour la production en Espagne de plaquettes de frein ; en 1989, acquisition de licence Mitsuba d'alternateurs produits en France pour Honda/Rover ; JV avec Nippondenso pour des bobines d'allumage produites en Espagne. Se positionner comme fournisseur européen des usines japonaises implantées en Espagne et en Grande-Bretagne constitue l'un des objectifs de Valeo. C'est aussi l'occasion de renforcer son propre niveau technologique.

Ecart 6.2 (suite)

4..Développement de la présence à l'étranger par rachat ou JV

En 1988, rachat du brésilien Bongotti (équipements thermiques) ; JV avec le coréen Pyeong-Wa (embrayages) et avec l'américain Eaton (embrayages) ; contrôle de Clausor (Espagne) et achat de Tibbe KG (RFA) spécialisés en antivol/protection ; JV avec l'américain Acustar, filiale équipementière de Chrysler (climatisation). En 1989, rachat de l'usine américaine de VW de Fort-Worth (climatiseurs) ; rachat de Blackstone aux Etats-Unis (thermique moteur et habitacle) et du britannique Delanair (climatisation).

C'est à marche forcée que Valeo recherche la taille mondiale, renforçant ses spécialités sur tous les continents.

5. Autres participations du Groupe De Benedetti en matière d'équipements automobiles (non intégrées au groupe Valeo)

Via la Sofgefi, contrôle de l'entreprise italienne Rejna, spécialisée dans la production d'amortisseurs pour la seconde monte, qui contrôle depuis 1986 la société française Amsu SA (ressorts) ; contrôle de 60 % de Fiamm, firme italienne fabriquant des filtres, qui contrôle elle-même une entreprise américaine de filtres, Fram Filter ; contrôle d'une firme nantaise, la Spis, qui fabrique des pots d'échappements. En 1989, De Benedetti a augmenté sa participation, de 25 % à 28,3 %, dans Boge, fabricant allemand d'amortisseurs, qui contrôle, depuis décembre 1987, Spica, ex-filiale d'Alfa-Romeo. En outre, via la CIR/Sabaudia, le groupe contrôle 5 % du capital de Pirelli.

On voit donc au travers de cette énumération partielle que l'influence du groupe De Benedetti ne se limite pas, en matière d'équipements automobiles, au seul groupe Valeo.

Si l'objectif industriel apparaissait clairement, rester architecte, monteur et vendeur d'automobiles vues comme "complexes de fonctions", il restait à trouver, à l'intérieur des groupes constructeurs ou à l'extérieur, des bons fournisseurs de fonctions. C'est dans cette perspective qu'a émergé l'idée de partenariat.

Mais la mise en place d'une politique affichée de partenariat est intervenue à un moment où les fournisseurs français avaient déjà connu une forte concentration sous la pression conjuguée de deux types de mouvements : d'une part, un important nombre d'entre eux avait purement et simplement disparu du paysage industriel au début des années quatre-vingt lors du premier freinage de la production automobile ; d'autre part, une fraction importante s'était réorganisée, concentrée, européanisée durant cette même décennie, sous l'impulsion de deux types d'agents : des groupes italiens (Fiat/Matra, CIR-De Benedetti/Valeo), des groupes français (PSA/ECIA, Bertrand Faure, Usinor/Allevard Industrie), apportant au secteur des équipements le dynamisme qui lui avait fait défaut au temps de la domination par la sous-traitance.

Dans de telles conditions, parler d'industrie française des équipements automobiles est presque un abus de langage : s'il y a en France une importante industrie d'équipements et de composants automobiles,

elle est largement sous le contrôle de centres de décision étrangers. On a pu estimer que les entreprises sous contrôle étranger représentent plus de 70 % du chiffre d'affaires des équipementiers implantés en France.

Le système automobile français aborde donc la phase actuelle de concurrence croissante avec un handicap certain par rapport à ses concurrents d'Italie ou de RFA : une moindre cohésion interne et, même par rapport à son concurrent britannique, une internationalisation moins poussée.

Dans ce contexte, on comprend mieux les difficultés que rencontrent ceux qui souhaiteraient une attitude générale uniforme des acteurs du système automobile français envers les firmes japonaises : il n'y a pas eu unanimité, ni entre les industriels, ni entre les industriels et l'Etat, tant en matière de politique de quotas que dans "l'affaire Subaru". Des attitudes de coopération, dont témoignent les licences acquises par Valeo pour fournir les "transplants" japonais en Europe ou des marchés d'embrayages japonais passés par Renault, commencent à se faire jour.

2.2. L'évolution du taux d'intégration des constructeurs

L'essentiel de l'évolution qui vient d'être rappelée peut être très utilement représenté par un graphique reprenant l'historique du taux d'intégration des constructeurs français. Des calculs du taux de valeur ajoutée sont pratiquement possibles sur une durée assez longue pour être intéressante, soit depuis 1956 (figure 2.2, chapitre 2). La tendance à la décroissance du taux, similaire pour les deux groupes constructeurs français, est particulièrement nette : on passe d'un taux de VA/CA peu inférieur à 50 % en 1956 à un taux de 25 % trente ans après. Sur ce graphique, figure l'évolution du taux de Daimler-Benz qui, au contraire, connaît une hausse, puis une stabilisation aux environs de 50 %. Un examen plus détaillé de l'évolution enregistrée en France montre la cohérence des phases d'évolution de ce taux avec celles qui ont été retenues en tête de ce chapitre : c'est à partir de 1976 que Renault se tourne résolument vers un accroissement des approvisionnements extérieurs ; Peugeot suivra la même voie avec quatre ans de décalage, vraisemblablement dû aux conséquences de la reprise des filiales européennes de Chrysler.

Ce développement quantitatif du recours à l'approvisionnement extérieur s'est accompagné d'un double mouvement :

- d'une part, une concentration progressive de l'activité des constructeurs sur le "coeur" de leur métier (conception, ingénierie, fabrication des composants les plus "nobles", carrosserie-montage, vente et après-vente) avec filialisation et/ou vente de nombre de filiales ou d'usines estimées non essentielles : ce mouvement (tableau 6.9) important et continu n'a fourni que peu d'occasions de renforcement des groupes fournisseurs français ;

- d'autre part, la nécessité de raccourcir les séries (abaissement du point mort) et d'accroître la flexibilité de l'appareil industriel de l'en-

semble du système automobile. Le raccourcissement de la vie des modèles et le lancement de séries spéciales de plus en plus nombreuses appelaient cette flexibilité.

Une telle politique industrielle ne pouvait s'accommoder de la perdurance des relations antérieures de sous-traitance. Marqué essentiellement par la recherche d'un prix minimum, par une domination technique et financière de la part des constructeurs, par une vision temporelle courte (la commande ouverte avec des perspectives de trois mois), ce mode de rapports interentreprises s'avérait incompatible avec la grande mutation du système qui s'annonçait déjà dans les autres pays.

Tableau 6.8 Sociétés françaises équipementières contrôlées par des groupes étrangers - Quelques exemples

Nom des groupes	Sociétés françaises contrôlées	Effectifs 1989
<i>Grande-Bretagne</i>		
Adwest Group	Laval et Gaymard Bowden France Dauphinoise Thomson	275 201 58
BBA/Automotive Products	CPS Automotive Products France Ersa Morinière Don France	275 27
Britax	Britax-Geco	307
GKN/Unicardan	Glaenzer Spicer	1 541
Laird	Draftex Industries (Airax, CPIO Caoutchouc, Draftex, CPIO plastique, Slic Corvol, Slic Gruchet, SPIS, Vickers)	2 800
Lucas	Lucas France Sasic	3 350 128
Siebe	Tecalemit Flexibles	180
TI Group	Crane Aerospace Desford Bundy	
Turner & Newall	Abex Equipements T & N France SIC Curty Sime Textilver	750 466 645 580 120

Tableau 6.8 (suite)

Nom des groupes	Sociétés françaises contrôlées	Effectifs 1989
<i>Etats-Unis</i>		
Allied Signal	Bendix France	5 530
Arvin Industries	Amortex	160
	Schrader	520
ITT	Koni	202
Dana	Floquet Monopole	1 338
	Indust. de Précision Marti	200
General Motors	NOMBREUSES usines propres de Carbon	5 000 600
PPG	Boussois	2 250
Tenneco/Walker	Bellanger/Walker France	525
TRW	TRW Repa	235
	TRW Torbix	271
<i>RFA</i>		
Behr	Behr France	675
Eberspächer	CIA	156
	Schneebeli Chabaud	52
Freudenberg	Freudenberg SA	816
Fuchs	Eyquem/KLG/ Sibal, Labo	
Gillet	Wimetal	273
Mahle	Tecafiltres	200
VDO	VDO Instruments	430
<i>Italie</i>		
Fiat	15 % de Labinal	11 500
	Jaeger	5 115
	Solex	1 719
	Dav	
	Ass. Reydel-Gilardini	
	Magneti Marelli F./Cyclam	
	Magneti Marelli/CFEC	424
De Benedetti	Valeo (voir encart 6.2.)	
<i>Suède</i>		
Electrolux	Autoliv Klippan	420

Le système automobile français avait alors rapidement besoin de fournisseurs autonomes, fiables techniquement et financièrement à moyen terme. Il s'agissait de passer alors de la sous-traitance au partenariat. Cette phase ne saurait être considérée comme terminée : elle est encore en plein développement.

Tableau 6.9 Principales opérations de cessions de filiales ou d'usines de composants opérées par les constructeurs français

Filiale/Usine	Production	Partenaire/Nat.	Date
<i>Renault</i>			
Safe	Aciers	Sacilor/Ascometal/F.	1982
Sotexo	Sièges	B. Faure A./F.	1987
April	Automates	Merlin Gerin/F.	1987
FASS	Fonderie	Kelsey-Hayes/USA	1988
SMMM	Pistons	Kolbenschmidt/RFA	1989
Renix (51 %)	Électronique	Siemens Béndix/RFA	1989
CPIO	Plast., caout.	Laird/GB	
		Sommer Allibert/F.	
Usine du Mans	Peintures	Stan. Ind. P./USA	1989
		Herberts/Hoescht/RFA	1989
<i>Peugeot</i>			
Usine de Vieux-Condé	Boulonnerie	Fin. du Valois/F.	1990
AOP (part)	Aciers	Ugine/F.	

3. L'approvisionnement des constructeurs : d'une pratique à une politique

Les approvisionnements constituent une partie croissante de la valeur du produit des constructeurs automobiles, devenant le maillon stratégique actuel de l'ensemble du système automobile français.

3.1. L'organisation des relations d'approvisionnement

Malgré des histoires différentes, malgré une vive concurrence, les deux groupes constructeurs français ont su coopérer en matière d'achats, non pas en se regroupant, mais en déterminant une pratique relationnelle unifiée, à partir de 1987. Cette attitude commune avait été précédée par une coopération, discrète mais efficace au sein de l'IDICA, où des experts des deux groupes étaient amenés à prendre une position concertée sur la viabilité future d'entreprises fournisseuses en difficulté. Une attitude commune par rapport au tissu industriel trouvait là à se manifester. Elle allait se poursuivre sur le terrain des pratiques communes d'Assurance Qualité Fournisseurs et se traduire par des évolutions internes assez similaires.

Chez Renault, les Achats sont gérés par une Direction Centrale, dont le responsable siège au Comité de Direction. Elle réalise les opérations d'achat non seulement pour les activités en France, mais aussi

pour celles de Belgique et d'Espagne. Le nombre des fournisseurs de matières, pièces et composants, avec lesquels elle est directement en relation, a considérablement décrû (tableau 6.10).

Tableau 6.10 Evolution du nombre de fournisseurs de l'PSA et Renault

	Renault	PSA (SOGEDAC)
1980	—	2 000
1984	1 800	1 750
1985	1 400	1 450
1986	—	1 229
1987	—	1 080
1988	1 100	1 000
1989	900	950
1990 (début)	—	780
1992-1993 (objectif)	800	650

Source : Renault et PSA.

Au sein du groupe PSA, les achats sont réalisés et gérés par une société interne ad-hoc, une centrale d'achats, la SOGEDAC. Créée au 1er janvier 1981, la SOGEDAC a tout d'abord étudié la question de la redéfinition des achats. En 1984, il lui apparaissait que la conciliation des objectifs de développement et de fourniture externe ne pouvait appeler qu'une seule réponse : le partenariat. Elle s'est dès lors employée à le mettre en œuvre, tout en respectant au sein du groupe des choix et des préférences anciennes qui veulent que, par exemple, si la SOGEDAC consulte l'ensemble des pneumatiques, elle n'achète pour Citroën que des pneumatiques Michelin. En 1989, elle a géré environ 65 milliards de francs de commandes, avec 720 salariés. A titre de comparaison, les achats de Ford Europe ont représenté 84 milliards de francs en 1989 pour 1 750 fournisseurs répartis entre l'Allemagne (52 %), la Grande-Bretagne (22 %), l'Espagne (10 %), les achats hors d'Europe ayant compté pour 2 à 3 % seulement. La concentration de l'activité sur un petit nombre de fournisseurs est importante, puisque, à fin 1989, les 175 premiers des 780 fournisseurs assurent 80 % du volume d'activités de la SOGEDAC, alors que les 20 derniers n'en réalisent que 1 %.

Apparaissent ainsi clairement les effets quantitatifs de la mise en place d'une politique partenariale : une très importante sélection des fournisseurs, la mise en place d'une hiérarchie des fournisseurs. Si le premier point ne fait qu'enregistrer les effets de politiques, le second demande une explication : la diminution du nombre de fournisseurs directs des deux groupes constructeurs (pour la majorité d'entre eux, il s'agit des mêmes firmes) ne signifie pas obligatoirement la disparition de la firme fournitseuse non retenue ou sa reconversion vers d'autres productions ou d'autres marchés ; elle peut plus souvent signifier reposi-

sitionnement de la firme comme fournisseur indirect du constructeur, comme "fournisseur de fournisseur" ou, si le langage habituel réserve l'appellation de partenaire au fournisseur direct, comme fournisseur de partenaire.

Si ces relations interentreprises de deuxième rang tendent elles aussi à être calquées sur celles du premier rang, la logique partenariale tend alors à s'étendre de proche en proche à une part importante du tissu industriel mobilisé par le système automobile.

3.2. Contenu et modalités du partenariat

La mise en œuvre d'une Assurance Qualité Fournisseurs commune aux deux groupes constructeurs supposait un consensus sur les critères à retenir et la méthode de leur évaluation. Ces critères sont les suivants :

- qualité du produit : fiabilité, assurance qualité,
- qualité du service : délais, flux tendus,
- aptitude à l'innovation et au changement technologique,
- compétitivité : prix, productivité,
- situation financière : profit, coopération durable.

Ces critères sont détaillés dans de nombreuses questions d'audits détaillés. Le résultat final de l'ensemble des investigations est synthétisé dans une note sur 100, de la manière suivante :

- catégorie A (de 90 à 100 points) : de qualité excellente, le fournisseur devient partenaire et est consulté pour les projets à venir.
- catégorie B (de 75 à 89 points) : qualité satisfaisante ; des conseils d'amélioration sont donnés pour passer en catégorie A.
- catégorie C (de 55 à 74 points) : la qualité est insuffisante ; le fournisseur n'est plus consulté pour de nouvelles pièces ; des conseils lui sont fournis pour atteindre la catégorie B en six à douze mois.
- catégorie D (moins de 74 points) : le fournisseur est immédiatement éliminé.

1. Qualité du produit

Au centre de l'ensemble des relations partenariales, la qualité, c'est non seulement le maintenant très populaire "zéro défaut" qui permet aux composants de rentrer directement sans aucun contrôle de réception, mais c'est, plus globalement, l'assurance qualité durant toute la durée d'utilisation de la voiture par le client. Le but est bien, comme l'a expliqué M. Levy, P.D.G. de Renault, "d'obtenir la fiabilité de l'aéronautique au prix de l'automobile".

L'objectif visé est d'être en dessous de dix véhicules "incidentés" par million après 20 000 km et/ou un an de roulage, soit une fiabilité cent fois supérieure à son niveau actuel courant. Les garanties totales assurées aux clients sont à ce prix. C'est dire que les efforts portant sur la fabrication doivent s'appuyer sur des connaissances scientifiques et

techniques particulièrement délicates à obtenir, portant sur les phénomènes d'usure, de corrosion, de fatigue en conditions réelles d'utilisation. Dans cet axe de préoccupation, on peut noter la création en 1989 de l'"Institut Renault de la Qualité" pour le développement de la qualité totale, celle du produit comme celle du service.

2. Qualité du service.

En plus des qualités "normales" de respect des délais, de remplacement des produits défectueux, du service après-vente, il s'agit de plus en plus de satisfaire aux contraintes de livraisons en flux tendus (juste à temps) et, de plus en plus, en flux synchrones. Les avantages du flux tendu sont connus : diminution des stocks, réduction des temps de réponse aux variations de la demande. Les flux synchrones, appelés parfois production encyclée, demandent une collaboration plus intime encore entre les deux parties : les deux ou trois camions/jour du flux tendu sont remplacés par des livraisons plus fréquentes, de manière à ce que le composant livré arrive au lieu et au moment désirés où il est requis. Un bon fonctionnement synchrone suppose une organisation commune quasi-parfaite sur le plan de l'organisation logistique et de la connexion informatique.

3. Aptitude à l'innovation et au changement technique

Si le système de la sous-traitance constituait pour les constructeurs un efficace dispositif de surveillance des technologies, les constructeurs doivent maintenant avoir une confiance totale dans les capacités technologiques de leurs fournisseurs de fonctions. S'il est arrivé parfois que les études pour un même composant aient été "faites en double, ou au moins suivies en double par l'équipementier et le constructeur et (que) les solutions de compromis qui résultaient de cette juxtaposition n'étaient pas forcément optimales" (C. Heumez, Equipements, n° 14, 1990), on voit s'opérer certains transferts de savoirs (et parfois de personnes) des bureaux d'études constructeurs vers ceux des fournisseurs partenaires, qui bénéficient alors d'une délégation totale de la conception et de l'étude de la fonction concernée. C'est là l'un des signes les plus concrets de la mise en place réelle du partenariat.

Ce renforcement obligatoire de capacité technique des équipementiers constitue certainement l'un des plus puissants ressorts à la concentration industrielle autour des équipes techniques les plus performantes... et des niveaux de bénéfices les plus élevés.

4. Compétitivité : prix, productivité

Présenter aux constructeurs des conditions de prix similaires aux meilleures offres mondiales pour des niveaux déterminés de production, de qualité et de service, telle est la condition de base du partenariat. La fixation du volume de production est tout-à-fait cruciale, au carrefour d'une mondialisation croissante des approvisionnements, d'une part, et de la question centrale de la "source unique".

La mondialisation des approvisionnements prend deux formes conjointes : une rationalisation (ou normalisation) interne aux groupes

ou aux coopérations entre groupes, autour de "banques d'organes" et/ou de "fournisseurs privilégiés", d'un côté, et, de l'autre, le développement mondial des implantations des fournisseurs, de plus en plus souvent dans l'ombre portée des constructeurs quels qu'ils soient, et pas seulement japonais.

La question de la "source unique" est au cœur des relations entre équipementiers et constructeurs : le constructeur, qui devrait, selon la logique partenariale, confier la totalité de l'approvisionnement d'une fonction pour un modèle à un seul équipementier, hésite très souvent à le faire, préférant recourir à l'ancienne logique de la sous-traitance en partageant le marché entre un premier fournisseur (80 % des besoins environ) et un second fournisseur (20 % du marché environ) auquel le premier fournisseur est bien souvent amené par le constructeur à accorder une licence gratuite, tant pour le produit lui-même que pour l'outillage.

Si, du point de vue du constructeur, partenariat et gestion de la concurrence vont ainsi de pair, on comprend que, dans de telles conditions, les économies d'échelle obtenues ne soient pas maximales, tout comme d'ailleurs la confiance mutuelle entre les partenaires. Les engagements de productivité de l'équipementier (ou engagements de baisse prévue des prix) sont programmés au long de la vie espérée de la fonction (et donc du modèle) : par exemple, + 3 % /an pour le constructeur, de telle sorte que la valeur ajoutée fait l'objet d'un partage préalable (ex-ante) entre les partenaires. Au total, il n'est pas sûr que la position actuelle des constructeurs français sur cette question de l'exclusivité ou non des approvisionnements (*single/double sourcing*) puisse, sous la pression de la concurrence internationale, se maintenir durablement.

Pour une bonne mise en œuvre du partenariat et de ses critères, le recours à une double démarche s'impose, qui concerne l'information et l'informatisation.

L'information générale des partenaires est indispensable puisqu'il s'agit de coordonner des stratégies : comme le disait l'un des responsables Achats de Renault, "motiver le fournisseur quant aux perspectives communes, cela nécessite une bonne explicitation de la réflexion Produit Marketing". En ce domaine, le groupe Renault a, depuis plusieurs années, développé une sorte de club-fort-discret : Information Achats Renault (IAR), qui regroupe environ une fois par mois les responsables les plus élevés d'environ 80 des plus importants partenaires de Renault, qu'il s'agisse de firmes françaises ou étrangères, pour les informer de ses projets et de ses prévisions, en matière de produits comme de techniques ou d'organisation. Le groupe PSA ne semble pas actuellement, quant à lui, suivre une voie similaire, préférant une information plus personnalisée de ses partenaires.

En matière d'informatisation, tous les services des constructeurs comme des fournisseurs ont été concernés : les services techniques et les bureaux d'études se sont équipés en matériels et logiciels compatibles ; les procédures Galia et Odette fournissent la base de normalisation et de procédures pour parvenir à des échanges "sans papiers". Une infor-

matisation générale (interne et externe) et une automatisation de plus en plus contrôlée (études de capacité des dispositifs productifs) constituent aujourd'hui la base indispensable à la collaboration des partenaires au sein d'un système automobile pratiquant au-delà des frontières nationales un partenariat en temps réel et efficace.

Encart 6.3.

L'informatique, vecteur du partenariat pour Renault

En amont comme en aval, l'informatique permet à Renault d'organiser son partenariat.

En amont, "R COM F", projet d'un réseau de liaison avec les fournisseurs, s'appuie sur le réseau public de France Télécom (Transpac). Support indispensable de l'insaillibilité du "juste à temps", il permet, depuis fin 1988, un dialogue transparent et permanent entre Renault et ses fournisseurs.

En aval, "R COM 2", système de communication reliant le réseau primaire (succursales et concessions) aux systèmes d'information Renault, permet la définition progressive des véhicules en fabrication, dans le cadre du "juste à temps", la stabilisation du système de pilotage, la gestion des commandes et le traitement des problèmes de garantie.

Cette interdépendance généralisée des firmes et des unités de production fonctionnant normalement avec des stocks réduits, voire inexistant, permet effectivement une grande flexibilité suivant au plus près les fluctuations des marchés. Mais, conjointement, elle développe de très importants risques de grande sensibilité du système automobile à des événements divers : grèves, conséquences d'intempéries ou d'incendies, etc. Cette fragilité croissante s'affirme comme l'une des caractéristiques du système automobile.

4. Technologies et système d'approvisionnements

Les questions techniques sont évidemment au centre du problème de l'approvisionnement des constructeurs automobiles, et des rapports de ces derniers avec les équipementiers. Elles sont traitées par plusieurs instances internes : Recherche, pour les perspectives moyen et long terme ; Bureau d'Etudes, pour la préparation des nouveaux modèles ; Méthodes, pour la conception et la mise en œuvre des moyens de fabrication ; Achats, pour la passation des commandes. Ces instances doivent bien évidemment coopérer avec des acteurs extérieurs : autres constructeurs français ou étrangers, équipementiers partenaires, centres de recherches et de développement publics ou privés, fabricants d'équipements de production, etc.

On a pu, par le passé, parler à juste titre "d'impérialisme" des bureaux d'études des constructeurs français, habitués à décider, non seulement du choix des composants et de leur mode de fabrication, qu'il

soit interne ou externe, régi en ce cas par les pratiques de sous-traitance, mais surtout à concevoir les modèles : cela a été le cas chez Renault jusqu'à la R 16. Les exigences de raccourcissement des délais de conception et de réalisation des nouveaux modèles selon une qualité optimale ont profondément redistribué le "pouvoir technique" au sein du système automobile, selon un processus qui est sans doute loin d'être achevé.

La fonction Achats (mise en œuvre par une Direction spécifique chez Renault, par une société spécialisée au sein du groupe PSA) a, au fur et à mesure de la baisse du taux d'intégration, été identifiée comme de première importance : elle est responsable de plus de 50 % du coût du véhicule. Accédant au rôle de "grande" division, les Achats se sont dotés de services techniques et prospectifs propres, aptes à discuter avec le bureau d'études les opportunités de "faire ou faire-faire" (*make or buy*), non plus seulement à court terme comme par le passé, mais en fonction de choix stratégiques à moyen ou long terme cohérents avec l'avenir global de chaque groupe. On mesure le chemin parcouru depuis l'époque où les Achats exécutaient au meilleur prix les choix réalisés par les bureaux d'études.

Réalisant les audits conduisant à l'Assurance Qualité Fournisseurs, les Achats mettent en œuvre la pratique partenariale précédemment décrite. Antérieurement omnipotents, les Bureaux d'Etudes ont été fatallement amenés à partager leur pouvoir avec des instances internes, parmi lesquelles les Achats et la Recherche, mais aussi avec des équipementiers partenaires. De véritables transferts irréversibles de savoir-faire ont été parfois opérés, conduisant les bureaux d'études à ne plus détenir certains savoirs de conception de détail, mais à renforcer leur maîtrise de la compatibilité des composants et des fonctions, de l'architecture des véhicules, parfois appelée "synthèse véhicule" ou Direction du Produit. Il est aisé de concevoir que ce repositionnement n'a pas été et ne soit pas toujours vécu toujours d'une manière très positive par l'ensemble des équipes des constructeurs.

Les services Méthodes, dont le rôle est de concevoir les futurs équipements productifs et leur organisation, ont également vu leurs fonctions devenir plus intégrées et plus interactives : intégrées plus tôt au processus de conception des modèles et de leurs composants, interactives avec les fournisseurs extérieurs d'équipements industriels ; avec ces derniers, on débouche parfois sur une collaboration d'"ingénierie simultanée", à la fois interne et externe, qui ne peut se développer qu'autour de systèmes informatiques compatibles et intégrés, toujours de manière à raccourcir les délais globaux de conception des modèles.

Les activités relevant de la Recherche proprement dite ont bénéficié largement de l'évolution générale des groupes vers une maîtrise plus scientifique des phénomènes relevant des sciences de l'ingénieur, illustrée par le renforcement des moyens de calcul chez les constructeurs et quelques équipementiers (Michelin) qui se sont dotés de "super-

ordinateurs" Cray. Fonctionnant beaucoup moins en isolat que par le passé, les services de recherche ont eu besoin de faire preuve de leurs compétences et de leur efficacité aussi bien au sein de leur propres groupes qu'avec l'extérieur. La cohésion interne s'est faite essentiellement par trois moyens :

- la prise en charge d'un certain nombre de questions de moyen terme, parfois de manière autonome, le plus souvent en coopération. Le programme "voiture propre" annoncé en janvier 1990 constitue un excellent exemple des pratiques françaises en la matière : d'une durée globale de l'ordre de huit ans, financé par l'Etat pour 500 millions de francs sur un total de 1 200 millions, il prévoit des contributions strictement égalitaires (220 millions) à la charge des deux groupes constructeurs français ; les autres parties intéressées sont des organismes publics de recherche (CEA, CNRS, Institut Français du Pétrole, INRETS, etc.) et des équipementiers (Solex, Siemens-Bendix, ECIA, Valeo, etc.). Les services de recherche des constructeurs mobilisent les compétences internes nécessaires au déroulement de ce programme.

- la prise en charge de projets internes le plus possible "collés" aux besoins des usines ou des bureaux d'études, de manière à rapporter la preuve de l'utilité pratique des chercheurs maison. Par exemple, PSA travaille en 1988 sur la découpe laser, le soudage et le perçage, les traitements de surface et la robotisation de l'assemblage ; ou Renault sur le collage des matériaux composites.

- la circulation au sein du groupe des personnes formées par la Recherche de manière, d'une part, à éviter au maximum toute constitution d'un éventuel "isolat recherche" et, d'autre part, à diffuser au maximum au sein de la firme des compétences scientifiques conformes aux divers "états de l'art". Les services Recherche deviennent ainsi l'un des points possibles de début de carrière pour de jeunes ingénieurs, à condition que nombre d'entre eux circulent au sein des firmes.

Les constructeurs français manifestent d'autant plus leur souci d'intégration interne des activités de recherche qu'une part croissante de celle-ci s'effectue dans un cadre partenarial, non seulement national mais aussi international : ils participent à nombre d'importants programmes européens, qu'ils soient strictement CEE ou élargis comme les programmes Eureka. Les programmes CARMAT (matériaux nouveaux), CARMINAT et PROMETHEUS (navigation et guidage électriques automobiles) sont parmi les plus connus. La présence des équipementiers français y est beaucoup plus discrète, traduisant sur ce point un déséquilibre qui devrait être comblé en fonction de leur rythme propre d'acquisition d'une maîtrise technologique et scientifique croissante. La coopération des constructeurs et des équipementiers peut prendre la forme de contrats de recherche (exclusive ou pas) ou, plus couramment, de développement ou d'études.

On peut noter chez les constructeurs un net élargissement des préoccupations des services de recherche, qui s'intéressent de plus en plus à l'environnement social de la technique et de sa mise en œuvre :

acceptabilité sociale des techniques, réactions des clients et/ou utilisateurs des véhicules, recyclage des matériaux, réparabilité, etc. Cette voie de globalisation sociale des approches techniques est certainement porteuse d'importantes modifications de la manière dont le système automobile sera amené, dans le futur proche, à développer de nouvelles technologies de manière de plus en plus intégrée aux objectifs stratégiques globaux des firmes.

5. Quel avenir et quels enjeux ?

L'avenir du système automobile français ou, sans doute plus exactement, de la fraction du système automobile européen et mondial localisée en France, dépend pour une part de l'évolution de l'environnement national socio-politique mais surtout de l'évolution des rapports internes au système : alors que les rapports entre constructeurs et partenaires sont encore au centre de l'évolution actuelle, il est vraisemblable que les années quatre-vingt-dix seront caractérisées par la montée d'un champ essentiel de la concurrence, le contact avec le marché, avec les clients.

5.1. L'"environnement" socio-politique de l'automobile en France

On sait que la France est un vieux pays "autophile", pour des raisons aussi bien historiques (elle a été l'un des berceaux, avec l'Allemagne, des premières productions d'automobiles) que politiques, avec la présence d'un puissant groupe de pression politique (*lobby*) automobile, particulièrement actif en matière de réglementation de la circulation et de développement du transport routier de marchandises. Leur audience n'est guère contrebalancée par l'influence de groupes écologistes, assez faibles en France de manière organisée, qui ont choisi en général d'autres "cibles" que les questions liées à l'automobile. C'est une première caractéristique de la situation française.

Une seconde tient au rapport entre système automobile et l'aménagement du territoire. On sait que le système automobile a été, tout au long des "trente glorieuses", le moteur central de la croissance économique, de l'emploi et de l'aménagement du territoire en France. Or, à l'issue de la décennie de crise des années quatre-vingt, le système automobile, transformé profondément par un passage "en force" de l'OS à la productique et de la sous-traitance au partenariat, fermant de nombreuses unités de production et supprimant de nombreux emplois, redevient dynamique, porteur de nouveaux projets, de nouvelles unités de fabrication dans certaines zones du territoire.

Le développement des livraisons en flux tendu, des productions encyclées, amène les fournisseurs-partenaires à créer des unités de

montage final à proximité des usines d'assemblage des constructeurs. Les exemples sont nombreux dans les régions traditionnellement tournées vers l'assemblage automobile (Nord, Ile-de-France, Haute-Normandie) ; ils apparaissent très clairement autour de l'usine Citroën

Encart 6.4.

Stratégies européennes d'un partenaire français : l'exemple de Reydel Industries

REYDEL, entreprise du Nord de la France, était à l'origine un sous-traitant spécialisé en garnissage intérieur en matières plastiques avec le groupe Renault comme principal client.

Les productions actuelles sont des planches de bord, des panneaux de porte, des consoles, des accoudoirs de portières, des pièces de garnissage et des rétroviseurs. Le groupe emploie 2 700 personnes au total. La part du CA consolidé réalisée dans les équipements automobiles est de 52 % en 1989 (56 % en 1986). Les autres productions du groupe concernent les grandes cuisines et les enseignes lumineuses ; pour ces activités aussi, l'europeanisation est en cours.

Rentrant à partir du milieu des années quatre-vingt dans une logique partenariale, Reydel a connu une très forte expansion. Le groupe est constitué autour de la holding Reydel Industries. Le chiffre d'affaires consolidé est passé de 764 millions de francs en 1985 à 2 149 en 1989. Cette croissance très rapide est le résultat d'une politique de croissance interne (investissements, R&D, informatisation, JAT) mais aussi de croissance externe et d'initiatives en matière d'europeanisation.

1. Les rétroviseurs

Des initiatives continues en matière de rétroviseurs sont intéressantes à considérer dans leur développement, même si leur part dans le CA de Reydel Industries est assez modeste (155 millions en 1989, soit 14 % de l'activité automobile consolidée de Reydel).

En 1983, rachat au groupe américain Beatrice Foods de la société Harman Automotive (usine à Dieuze, en Moselle) créée en 1979 et spécialisée dans la fabrication de rétroviseurs. En 1987, étude du rachat du n° 2 français des rétroviseurs, CIPA, alors en difficulté, Reydel ne le reprenant finalement pas, mais s'assurant du contrôle d'une entreprise à Belfort, à proximité des usines Peugeot de Sochaux et de Mulhouse, PIT SA, devenue Reydel Franche-Comté, spécialisée dans l'injection de matières plastiques. En 1988, accord avec le fabricant espagnol de rétroviseurs ATEPSA, filiale d'un groupe allemand. En 1989, ouverture à 50 % du capital de Harman à l'italien Gilardini, du groupe Fiat, qui a lui-même pris cette même année le contrôle du premier fabricant espagnol de rétroviseurs, Taisa, à Logrono.

Le rétroviseur, qui passe du statut de produit à celui de fonction par la prise en compte de fonctions de commandes, de dégivrage, et appelle donc des coûts de R&D fortement croissants, devient l'objet d'une vive compétition européenne. Les principaux concurrents sont l'allemand Hohe et le britannique Britax-Geco (8 millions de rétroviseurs/an chacun), Gilardini (6,5 millions/an avant la coopération avec Reydel) étant ainsi "remis à niveau" par l'association avec Reydel (2 millions/an). Mais rien ne dit que cet état momentané des alliances présente un caractère marqué de stabilité.

Encart 6.4. (suite)

2. L'europeanisation

En décembre 1988 Reydel a pris le contrôle de deux sociétés espagnoles, ATEPSA et FUNDIYACTO. En 1989, elles sont contrôlées à 55 % et ont amené à Reydel de nouveaux marchés : PSA, GM, Ford, Seat, VW, Pegaso, Nissan.

Au début été créé en 1983 une filiale à 100 % en Grande-Bretagne, à Northampton, Reydel Ltd., qui a travaillé avec Honda-Rover pour la Legend. Ses débuts ont été difficiles. En 1988, une opportunité s'ouvre. Reydel a dû, en plein mois de juillet et août 1988, se substituer à un fournisseur britannique défaillant pour la fourniture de panneaux de portes pour Nissan (Bluebird). Cet événement a été une opportunité commerciale de première importance. Très pénalisante pour la rentabilité de 1988 de Reydel (transfert en France des outils et moyens de production spécifiques et montées en cadence avec des machines et des méthodes non réalisées par Reydel), il faut y voir la reconnaissance par le constructeur japonais du savoir-faire et de la réactivité particulièrement rapide de Reydel. Depuis, le groupe a obtenu des commandes de Nissan pour ses usines britannique et espagnole. Nissan est en train de devenir le troisième client automobile de Reydel, derrière Renault et Peugeot : le capital de Reydel Ltd a été ouvert fin 1989 au japonais Kasai, affilié à la "famille" Nissan.

L'ouverture vers l'Italie s'est opérée en coopérant avec Gilardini, filiale du groupe Fiat. D'autres perspectives de développement international sont envisagées.

En total, ce qui est marquant dans le cas de Reydel, c'est le caractère récent et rapide, voire précipité, de son ouverture européenne ; c'est aussi d'une certaine manière son efficacité, de manière à rendre le groupe présent dans les oligopoles de produits ou de fonctions (ici, celui du rétroviseur ; à terme, celui des équipements intérieurs) qui se mettent actuellement en place au niveau européen.

de Rennes, où l'environnement industriel est souvent à créer ; ainsi, des fournisseurs ont créé dans l'Ouest de nouvelles unités : Trèves à Ploërmel, Manducher à Pouancé, Sommer-Allibert à Bain-sur-Oust, Bertrand Faure à Redon, etc., toutes susceptibles d'approvisionner Citroën en moins d'une heure.

Ce mouvement d'accompagnement des constructeurs français par leurs partenaires est particulièrement visible en Espagne et au Portugal, pays de forte implantation de Renault et de PSA. Mais il est également valable lorsque les équipementiers français approvisionnent les constructeurs étrangers : les exigences du juste à temps et le souhait de s'approvisionner dans le pays ont conduit (tardivement mais rapidement) les équipementiers français à s'implanter en RFA et en Grande-Bretagne.

Troisième caractéristique : l'importance du rôle de l'Etat est reconnue par tous. Non seulement, bien sûr, à cause de la responsabilité totale de l'Etat envers Renault mais, plus largement, parce que durant des années l'automobile a été une affaire d'état pour l'emploi, l'exportation, l'importation, la politique sociale ou l'aménagement du territoire. En France comme dans les autres pays, de nombreuses interven-

tions de l'Etat concernent la route, l'automobile, les carburants, les assurances, la fiscalité. En matière de TVA, la nécessaire baisse du taux appliqué aux voitures particulières (25 % actuellement) pour l'amener vers la "plage européenne" des taux acceptables (autour de 18 à 20 %) constitue une opportunité de relance du marché que les autorités gardent en réserve. En outre, l'Etat avait un rôle important par l'autorisation qu'il devait donner aux investissements étrangers en France (achat ou création) : si ce régime est maintenant aboli, il convient de remarquer qu'il n'avait pas servi à freiner la prise de contrôle d'équipementiers par des groupes étrangers. Enfin, parmi les décisions déterminantes de l'Etat figure sa décision de maintenir un quota d'importation pour les voitures japonaises (chapitre VII).

Au rôle, au demeurant en voie de diminution, de l'Etat central, vient s'ajouter celui des pouvoirs publics régionaux ou locaux, actifs dans la prospection et l'accueil d'implantations nouvelles.

Enfin, le pouvoir des organisations de salariés est de plus en plus internalisé : le recours à la grève a tendance à devenir de plus en plus rare, les salariés étant conscients de la vivacité de la concurrence mondiale. Quelques centaines de grévistes de l'usine Renault du Mans ont peu à peu bloqué les centres de montage du groupe en octobre 1988. On se souvient également de l'impact de la grève de Peugeot à l'automne 1989 : environ 30 000 voitures auraient alors été "perdues" et de nombreux équipementiers se sont trouvés en situation difficile. La gestion sociale doit, dans le système partenarial de relations internes au système automobile, être considérée comme partie intégrante des stratégies des partenaires si l'on cherche un développement harmonieux de l'ensemble. Et cette remarque dépasse bien évidemment le seul cadre national.

5.2. Perspectives des constructeurs

Si les constructeurs français ont retrouvé productivité, compétitivité et profits, à un prix social et économique particulièrement lourd, ils ont, faute d'alternative possible, engagé une politique de désintégration et mis en place une politique de partenariat. C'est maintenant un fait acquis. Se concentrant sur leurs fonctions d'ensembliers, d'architectes de fonctions, les constructeurs français seront de plus en plus amenés à élargir leurs relations avec d'autres groupes européens, même si ceux-ci sont souvent amenés à planter des unités en France : dans ce contexte, dire que 85 à 88 % des approvisionnements des constructeurs français sont réalisés en France n'a pas grande signification pratique.

A peine les constructeurs français retrouvent-ils la santé qu'ils sont aussitôt confrontés au problème des alliances. Et, sur ce terrain comme sur celui du partenariat, ils arrivent tardivement : la plupart des réseaux internationaux de constructeurs sont constitués, mais sans doute pas totalement stabilisés. La coopération entre Renault et Volvo était l'une des dernières coopérations européennes possibles, sans révision déchirante comme ce serait le cas entre deux groupes généralistes.

La question reste posée de l'insertion de ce nouvel ensemble dans des réseaux mondiaux. En ce qui concerne PSA, son européenisation à une échelle plus importante n'est pas résolue et, a fortiori, son insertion mondiale non plus.

5.3. Perspectives des équipementiers

La phase aiguë de la sélection des fournisseurs aptes à devenir des partenaires est maintenant passée et la hiérarchisation sans doute globalement établie. Les équipementiers voient de plus en plus leurs perspectives devenir celles d'oligopoles, européens actuellement et vraisemblablement mondiaux. Dans ce contexte, les stratégies deviennent de plus en plus actives, l'impératif d'europeanisation s'affirmant avec force : les firmes qui n'ont pas pris d'initiative en ce domaine risquent de se faire rapidement marginaliser.

Encart 6.5.

Un exemple d'internationalisation à marche forcée Bertrand Faure Automobile (BFA)

Le groupe Bertrand Faure, leader européen de la fabrication de sièges complets livrés en JAT sur les lignes de montage, a su faire face en 1988 à une OPE "inamicale" de Valeo. Ce n'est pourtant pas cet épisode fertile en rebondissements que l'on détaillera ici, mais plutôt, à travers quelques dates, la manière dont la filiale équipementière BFA a su tisser un important réseau de relations européennes et mondiales.

En 1971, prise de contrôle de Schmitz (RFA). En 1986, acquisition de 33 % (qui seront portés à 66 % en 1987) du capital de la société canadienne CASE spécialisée en mécanismes de sièges ; acquisition de 75 % de Sicam (Italie) et de 93 % de Molaflex (Portugal) ; joint-venture avec le canadien Woodbridge (appuie-têtes) ; alliance avec le britannique Bostrom ; implantation d'usines propres en Belgique, Espagne et Etats-Unis ; liens techniques avec le japonais Tachi-S.

Cette présence européenne et américaine de BFA ne lui garantit pas pour autant un leadership incontesté : à des concurrents déjà anciens (notamment les américains Lear Siegler et Johnson Controls, qui développent de nombreuses initiatives en Europe) s'ajoutent au moins deux concurrents nationaux : ECIA (groupe PSA), qui s'est associé à Treca pour former ECSA et la firme alsacienne Roth Frères, qui s'est alliée à l'américain Johnson Controls et à Tubauto (groupe Vallourec) pour former Major.

La concurrence sur les marchés de première monte va devenir d'autant plus âpre que l'habituelle "compensation" procurée précédemment par les marchés de deuxième monte devient difficile : non seulement la durabilité croissante de nombre de composants a tendance à réduire le marché, mais encore de nouveaux intervenants spécialisés dans la pose rapide ou la distribution rendent souvent difficile et coûteuse cette "descente vers l'aval" que pratiquent actuellement les équipementiers spécialisés dans les fonctions les plus techniques (le freinage et l'électronique notamment).