

Exposé EC02

Laura Nordmann – Thomas Petazzoni

14 novembre 2002

Introduction

L'objectif des entreprises est toujours d'engendrer le maximum de profits : pour cela, les entreprises sont sans cesse amenées à accroître leur *compétitivité*, en jouant sur diverses variables, que nous étudierons au cours de cet exposé.

La compétitivité est la capacité d'affronter des situations de concurrence et de rivaliser avec autrui.

La productivité permet d'apprécier l'efficacité d'une entreprise à un moment donné. Pour une entreprise, améliorer sa productivité signifie créer davantage de richesses grâce à une combinaison plus efficace des facteurs de production, c'est à dire dégager des gains de productivité.

Objectif : produire plus, moins cher, et mieux.

Les objectifs "produire plus" et "moins cher" sont souvent atteints en réalisant des économies d'échelles, c'est à dire en produisant la même chose, mais en plus grosse quantité. En effet, produire en grosse quantité permet de mieux diviser les coûts fixes et donc de réduire les coûts unitaires.

Nous avons classé les différentes variables sur lesquelles peut jouer une entreprise en trois catégories : les investissements financiers, les investissements productifs et les investissements dits immatériels.

1 Investissements financiers

1.1 Fusion, absorption

Une première solution pour réaliser des économies d'échelles est d'accroître la taille de l'entreprise, et donc les capacités de production en fusionnant avec d'autres entreprises ou en absorbant d'autres entreprises.

Par exemple, les grands groupes pétroliers ont été créés à la suite de diverses fusions ou absorptions et les acteurs sur ce marché sont donc de plus en plus gros, mais en nombre de plus en plus restreint.

1.2 Délocalisation

La délocalisation consiste à déplacer un site de production, ou à implanter un nouveau site dans un pays différent, afin de bénéficier d'avantages locaux. Souvent, les entreprises recherchent une main d'oeuvre peu onéreuse (pays en voie de développement), mais aussi des avantages fiscaux (Irlande).

La délocalisation permet aussi parfois de rapprocher les usines des sources de matières premières, ou de rapprocher les sites de productions des consommateurs, dans l'objectif de limiter les coûts liés au transport ou aux barrières douanières.

Rapport de gestion, Valéo, premier semestre 2002

Au cours du premier semestre, Valéo a poursuivi son plan de restructuration de l'outil industriel. Le groupe a fermé 4 sites (3 en Europe et 1 au Brésil), tandis que 3 usines étaient ouvertes (une en Europe de l'Est, une au Maroc et une au Brésil) pour compter 142 sites de production au 30 juin 2002. De plus, Valéo a d'ores et déjà engagé le processus de fermeture de 4 sites supplémentaires. Enfin, le groupe a annoncé au comité d'entreprise européen en janvier 2002 le désengagement progressif envisagé de la production en France des activités Cablage.

2 Investissements productifs

2.1 Investissement de productivité

L'objectif des investissements de productivité est de rationaliser l'outil de production et de réduire les coûts par l'utilisation d'un matériel plus performant.

Ainsi par exemple, investir dans un tour à commande numérique est plus onéreux qu'investir dans un tour classique, mais cet investissement permettra pourtant de gagner du temps sur la production, et donc d'avoir une meilleure compétitivité. Le renouvellement des machines permet donc de gagner en productivité.

Par ailleurs, des machines de meilleure précision produiront des pièces de meilleure qualité, et permettront donc de limiter les contrôles qualité et les problèmes de rebus.

Ces investissements visent donc à produire plus vite, et des produits de meilleure qualité.

2.2 Investissement de capacité

L'objectif des investissements de capacité est d'accroître les capacités de production pour face à une demande anticipée accrue, répondant donc à une expansion du marché de l'entreprise.

Ces investissements visent donc à produire plus, pour réaliser de meilleures économies d'échelle.

Rapport de gestion, Valéo, premier semestre 2002

Les investissements industriels du groupe se sont élevés à 289 millions d'euros au premier semestre, soit 5.6% du chiffre d'affaires. La standardisation des processus industriels et la réduction du nombre de sites se sont en effet traduites par une meilleure maîtrise des investissements industriels, qui s'étaient élevés à 6.6% du chiffre d'affaires à période comparable en 2001.

3 Investissements immatériels

3.1 Recherche et développement

Investir dans la recherche et le développement permet à une entreprise de développer des produits nouveaux ou des nouvelles méthodes de production, permettant de produire moins cher ou de produire mieux.

Par exemple, Michelin consacre 5% de son chiffre d'affaires à la recherche et développement, un niveau plutôt élevé dans ce type d'industrie. Cela permet à Michelin d'innover (par exemple le pneu radial), mais aussi de conserver une autonomie technologique : ce sont eux qui fabriquent leurs machines outils.

Les innovations d'une entreprise lui permettent de gagner des nouvelles parts de marchés, en proposant des produits plus intéressants, ce qui permet encore une fois d'augmenter la production et donc de réaliser de nouvelles économies d'échelle.

Par exemple, Michelin consacre 5% de son chiffre d'affaires à la recherche et au développement, un niveau plutôt élevé dans ce type d'industrie, afin de gagner des parts de marchés à l'étranger grâce à l'excellence de ses produits.

3.2 Formation du personnel

Les nouvelles technologies exigent des compétences accrues et pointues. Lorsque cette formation fait défaut, l'automatisation ne peut pas réellement se traduire par des gains de productivité. L'organisation se doit donc d'être *qualifiante*, c'est à dire que les compétences des salariés progressent avec l'expérience accumulée (*learning by doing*) et le partage des informations.

Gagner en productivité suppose investir dans les machines, mais aussi dans les hommes.

Par exemple, pour utiliser des technologies telles que les tours et les fraises à commande numérique, le personnel doit recevoir une formation spécifique pour bien utiliser ces outils.

Par ailleurs, outre les compétences strictement techniques, les formations permettent aussi d'acquérir d'autres connaissances concernant l'amélioration de l'organisation du travail (organisation du temps, organisation de l'espace, etc...).

3.3 Externalisation

L'externalisation consiste à confier à d'autres entreprises ce qui était fait auparavant en interne, c'est à dire faire de la sous-traitance.

Tout d'abord, cela permet de laisser un travail fastidieux à une entreprise spécialisée, certainement plus qualifiée, et permet d'autre part de se recentrer sur son coeur de métier, en laissant faire le reste à d'autres entreprises.

Par exemple, on peut externaliser la gestion de l'informatique à une autre société. Celle-ci, spécialisée dans ce domaine pourra réaliser des économies d'échelle, et décharger la première entreprise d'un domaine dans lequel elle n'a pas ou ne souhaite pas acquérir des compétences particulières. De plus, externaliser peut revenir moins cher notamment en terme de personnel, car la taille critique d'un service n'est pas toujours atteinte dans toutes les entreprises.

Par ailleurs, externaliser permet de mieux s'adapter aux besoins du marché : on peut avoir besoin d'un certain type de compétence à un moment donné, mais pas pour une durée suffisante justifiant l'acquisition de compétences en interne.

Enfin, externaliser permet de reposer sur d'autres entreprises, qui devront rendre des comptes en cas de problèmes, ce qui n'est pas le cas si l'activité est réalisée en interne.

Rapport de gestion, Valéo, premier semestre 2002

Dans le cadre de sa stratégie de recentrage des ressources, Valéo a conclu avec le groupe américain *Jabil* un partenariat concernant la fabrication de

cartes électroniques (activité qui a représenté 350 millions d'euros en 2001). Cette alliance prévoit le transfert de l'unité de production de *Meung-sur-Loire* à *Jabil* et la fermeture à terme de l'unité de *Fort Worth* aux Etats Unis. Valéo conserve la maîtrise de la conception et un contrat d'approvisionnement pendant 3 ans a été mis en place.

3.4 Structuration

Afin d'améliorer la compétitivité, une entreprise peut être amenée à réorganiser son fonctionnement interne. Par exemple, on peut rapprocher différents services pour faciliter les échanges, on peut créer des nouveaux services facilitant ou améliorant le travail des autres services.

Rapport de gestion Valéo, premier semestre 2002

Progressivement depuis la mi 2001, Valéo renforce son organisation interne en regroupant sous 3 activités ses branches industrielles et en créant une "Activité de Deuxième Monte". Ce mouvement initialisé avec la création de l'Activité Electrique-Electronique en mai 2001 vise à faciliter les synergies industrielles et commerciales entre les branches. Au cours du semestre passé, afin de renforcer sa position stratégique sur certains marchés, le groupe a mis en place deux nouvelles activités : l'Activité Système Thermique et l'Activité Deuxième Monte.

La mise en place de l'activité "Système Thermique" permettra à Valéo d'accroître la productivité dans le secteur des composants thermiques et de bénéficier des synergies entre les différentes lignes de produits afin d'optimiser le développement des systèmes avancés. La mise en place de l'activité "Deuxième Monte" permet à Valéo une meilleure efficacité marketing et logistique et une offre de services toujours plus élargie dans une période d'évolution du contexte réglementaire européen.

3.5 Rationnalisation

La rationnalisation consiste à simplifier les moyens de production, toujours pour limiter les coûts.

Par exemple, on peut :

- Diminuer le nombre de fournisseurs
- Réduire les stocks : production à flux tendu
- Standardisation des process de production

Rapport de gestion, Valéo, premier semestre 2002

Réduction de la base de fournisseurs

Valéo a continué ses efforts de réduction de sa base de fournisseurs, de 3600 fin décembre 2001 à 3300 fin juin 2002, tout en approfondissant sa

démarche de partenariat avec les plus performants. Ce cercle compte maintenant un total de 60 VIP (Valéo Integrated Partners).

Réduction des stocks

L'efficacité de l'outil de production se traduit notamment par une maîtrise accrue des processus industriels et logistiques qui permet de réduire les stocks de 7.6% du chiffre d'affaires à la fin de l'année dernière à 7.2% du chiffre d'affaires annualisé à fin juin 2002. Le chiffre d'affaires annuel pour 2001 étant de 10234 millions d'euros, cela équivaut à une réduction des coûts dus aux stocks de 41 millions d'euros.

3.6 De nouveaux marchés

La réalisation d'économies d'échelle peut passer par la conquête de nouveaux marchés. Par exemple, la délocalisation permet éventuellement de conquérir de nouveaux marchés d'un point de vue géographique, tandis que le lancement d'un nouveau produit permet de trouver de nouveaux clients.

Par exemple, Michelin a progressivement ouvert des usines partout où étaient produites des automobiles, dans le but de conquérir de nouveaux marchés en répondant aux besoins des industries automobiles naissantes.

Conclusion