

La restructuration industrielle dans la Vallée de l'Arve

Avec la crise de 2008, la Vallée de l'Arve, cœur de l'activité de décolletage français, a vu une remise en cause de son modèle économique basé sur la croissance des volumes. La baisse de la demande est aujourd'hui durable.

Espérer sortir de cette crise par le haut nécessite d'adopter une approche systémique, passant par la mise en place d'une large gamme d'actions traitant à la fois de questions d'ordre conjoncturel (comme la question de l'accès au financement) et de sujets d'ordre structurel (la diversification des offres sur la chaîne de valeur, la nécessité de développer des synergies interentreprises opérationnelles et dépasser ainsi les individualismes, la redéfinition de la relation classique entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans le sens d'une « coopétition »).

par Gérard CASCINO*

Située en Région Rhône-Alpes, l'Arve est une rivière intra-alpine de la Haute-Savoie qui relie la Vallée de Chamonix à Genève.

La moyenne vallée de l'Arve, qui s'étend de Cluses à Bonneville, constitue un territoire industriel caractérisé par une remarquable concentration de petites entreprises spécialisées dans le décolletage et la mécanique de précision.

Dès le début du 18^e siècle, dans ce territoire marqué par des hivers longs et rigoureux, l'introduction de l'horlogerie permet aux agriculteurs de trouver une source complémentaire de revenus. Les ateliers se développent en tant que fournisseurs de l'industrie horlogère ; celle-ci va rapidement assurer la prospérité du territoire.

Très tôt, l'aménagement hydroélectrique de l'Arve et de ses affluents (la Roche-sur-Foron tire une certaine fierté d'avoir été la première ville électrifiée en Europe) a fait de ce pôle horloger le premier centre mondial de décolletage.

Le décolletage est une technique de la mécanique de précision qui doit son nom au retrait mécanique de métal d'une pièce de faible diamètre, dans le but de façonner le « collet » d'une vis.

Jusqu'à la fin du 20^e siècle, la Vallée de l'Arve s'est adaptée aux changements sans voir véritablement son développement industriel entravé.

Durant la Première guerre mondiale, la main-d'œuvre locale est mobilisée dans l'industrie de l'armement pour la fabrication de têtes d'obus et d'instruments de pointage. Après le conflit, s'ouvrent de nouveaux marchés dans les secteurs de l'automobile, des matériels électriques, téléphoniques et radiophoniques.

Après la Deuxième guerre mondiale, la croissance est particulièrement forte pendant les Trente Glorieuses, avec une diversification dans l'aviation, l'électroménager, la télévision et l'électronique.

* Commissaire à la réindustrialisation.



© François Henry/REA

« La moyenne vallée de l'Arve, qui s'étend de Cluses à Bonneville, constitue un territoire industriel caractérisé par une remarquable concentration de petites entreprises spécialisées dans le décolletage et la mécanique de précision ». *Vue générale de la vallée de l'Arve en Haute-Savoie (région Rhône-Alpes).*

Les décolleteurs fournissent à leurs donneurs d'ordres une large gamme de produits complétant la fabrication de pièces métalliques et micromécaniques en grandes séries.

L'automobile demeure néanmoins le principal débouché du décolletage, loin devant l'électrotechnique.

Ainsi, à la fin du 20^e siècle, sur une trentaine de kilomètres, de Sallanches (en amont) à la Roche-sur-Foron (à l'aval), la Vallée de l'Arve regroupe les trois quarts de l'activité du décolletage français (environ mille entreprises, employant 12 000 personnes).

La croissance des volumes produits et des chiffres d'affaires y est continue.

Concentrant 10 000 des 12 000 salariés que compte l'industrie dans la vallée, les communes de Cluses, Scionzier, Thiez et Marnaz constituent le principal pôle d'emploi.

Jusqu'en 2007, le dynamisme économique ne s'est pas démenti :

- en termes d'activité : depuis la crise de 1993, la croissance des volumes et des chiffres d'affaires est continue et on connaît des pics d'activité historiques, notamment en 2007 (avec + 30 %).
- en termes d'emploi : avec moins de 5 %, le chômage, très sensiblement inférieur à la moyenne nationale, y est frictionnel et le territoire connaît de réelles difficultés de recrutement, que la proximité de la Suisse accentue.

LA CRISE DE 2008 : UNE CRISE PROFONDE QUI AFFECTE LE TERRITOIRE ET MET LES ENTREPRISES À L'ÉPREUVE

Composante de l'économie concurrentielle, le décolletage est fortement dépendant de la dynamique macroéconomique générale. Il est percuté par une profonde crise de la demande qui sévit dans les différentes filières aval, principalement dans la filière automobile.

Dès le printemps 2008, mais surtout depuis l'automne 2008, la crise se traduit ainsi très concrètement par une réduction sans précédent de l'activité. L'effondrement des commandes est brutal et vertigineux (- 70 % en moyenne). Il sévit à - 50 % (en moyenne) jusqu'en juin 2009.

Depuis l'été 2009, une amélioration est observée, qui ramène les chiffres d'affaires à - 30 % en moyenne, mais la visibilité reste limitée à quelques semaines seulement.

Face à cette situation sans précédent et dès les premières semaines de la crise, les pouvoirs publics associés, notamment, aux partenaires bancaires initialisent une vigoureuse intervention visant, en premier lieu, à réduire « l'effet ciseau » qu'a cette crise sur la trésorerie des entreprises. Cette intervention s'accompagne d'un sou-

tion à l'activité partielle de longue durée, qui se concrétise avec l'opération « Former plutôt que licencier » mise en place à l'initiative de l'Etat et des organisations professionnelles.

Le volontarisme de ce plan d'action et l'importance des moyens qui y sont consacrés (de l'ordre de 12 millions d'euros pour l'opération « Former plutôt que licencier ») permettent de limiter les défaillances d'entreprises et de contenir les effets négatifs de la crise pour l'emploi (même si, sur 12 mois, le chômage a doublé). Cependant, cette crise que tout un chacun espérait de courte durée s'avère durable : son profil se distingue de celui des crises antérieures que la vallée avait déjà traversées par le passé.

A titre de comparaison, la crise de 1993 avait un profil en V : la baisse d'activité avait été importante, mais la reprise, qui ne s'était guère faite attendre, avait une pente aussi marquée que celle de la descente.

Le profil de la crise actuelle est plutôt de type « racine carrée » ($\sqrt{\quad}$) : la chute a été profonde et la remontée (intervenue plus d'un an après les premiers signes annonciateurs) est « molle ».

A l'heure actuelle, dans les différentes filières, le haut de la branche montante de cette « racine carrée » se situe entre - 25 et - 30 % par rapport aux années de référence.

De plus, la marge d'incertitude est de l'ordre de + ou - 10 % autour de cette position.

Dans l'hypothèse (qui ne peut définitivement être écartée) d'une variation à la baisse ramenant à nouveau les chiffres d'affaires à - 40 %, la situation deviendrait très délicate.

Dans l'hypothèse plus favorable d'une lente amélioration situant les chiffres d'affaires à - 25 % ou - 20 %, la crise serait « digérée », même si le visage de la vallée ne serait plus le même, en sortie de crise...

Dans ces conditions et aussi efficaces que les amortisseurs économiques et sociaux aient été jusqu'ici, il est évident que ceux-ci ne sauraient devenir pérennes et que bien des menaces continuent à planer :

- La large mobilisation des acteurs publics et des établissements financiers a certes permis, dans un premier temps, de limiter l'impact économique et social de la crise, mais elle a aussi généré une dette, que les entreprises doivent désormais honorer, tandis que la reprise se dessine. Avec la fin des moratoires qui ont permis de maintenir les entreprises « hors de l'eau », on arrive désormais à un moment charnière de la crise : on sait, en effet, que l'effet ciseau qu'une crise produit sur les trésoreries des entreprises intervient à deux moments clés : en premier lieu, lors de l'entrée en crise et, ensuite, dans la phase de sortie de crise, lorsqu'il devient nécessaire de financer le rebond.
- Cet effet ciseau sera d'autant plus marqué, dans la Vallée de l'Arve, du fait de la taille des entreprises (pour les trois quarts, des entreprises comptant moins de 20 salariés).
- La croissance des volumes constituait le moteur de l'activité et la base du modèle économique sur lequel

était assise la prospérité de la vallée. Or, on sait désormais que la baisse de la demande est durable : les volumes perdus au profit de pays *low cost* ne reviendront pas de sitôt dans la vallée (pour autant qu'ils y reviennent, un jour...)

UNE CRISE METTANT EN ÉVIDENCE DES HANDICAPS STRUCTURELS PORTANT SUR LES TROIS DIMENSIONS MICROÉCONOMIQUES DE LA PERFORMANCE ET MENAÇANT LA PÉRENNITÉ DES ACTIVITÉS

La compétitivité

La crise de la demande met en évidence l'essoufflement du modèle économique régional dominant.

Le bassin industriel de la Vallée de l'Arve est constitué d'excellents ateliers de production spécialisés dans la fourniture de pièces, dont la croissance était essentiellement tirée par les volumes et une stratégie de compression des coûts.

Mais, sans en être la cause, la crise actuelle révèle les limites d'une telle approche de la compétitivité qui met l'accent sur la dimension marchande de la performance :

- avant la crise, le triptyque prix-qualité-délais suffisait à maintenir un avantage compétitif et à soutenir la croissance ;
- avec la crise, la concurrence des pays *low cost* montre combien, pour aussi nécessaire qu'elle soit, cette condition est désormais insuffisante.

L'insuffisante diversification des activités et le positionnement défectueux des offres sur la chaîne de valeur sont des causes structurelles des difficultés croissantes que connaissent les entreprises industrielles de la Haute-Savoie.

Il est impératif que celles-ci puissent se libérer autant que possible du prix du marché en s'attachant, avec toute l'énergie requise, à :

- développer la valeur de leurs productions ;
- étoffer leur offre ;
- optimiser leur organisation en produisant au plus juste (*lean manufacturing*).

Hier, les industriels de la vallée étaient des fabricants et des fournisseurs de pièces ; demain, ils seront des fournisseurs de sous-ensembles, ou ne seront plus : tel paraît être le chemin incontournable sur lequel ils doivent impérativement s'engager...

Les entrepreneurs de la vallée ont des vertus cardinales : de tout temps, l'approche patrimoniale et industrielle et l'esprit d'entreprise en ont fait la force. Mais leur faible taille et l'insuffisance criante des coopérations interentreprises résultant de l'individualisme qui est aussi le leur, constituent désormais un frein à leur développement. En est un autre la faible



© Pascal Fayolle/SIPA

« Le « chasser en meute » prôné par notre ministre de l'Economie n'est pas une posture courante, dans la Vallée de l'Arve : les offres industrielles y sont mal positionnées, mal segmentées, et elles manquent de notoriété à l'échelle d'un marché devenu mondial ». *Christine Lagarde animant une table ronde à la direction régionale d'OSEO, à Lyon le 15 octobre 2008.*

sensibilité collective tant à la question de la taille critique nécessaire pour s'attaquer à des marchés mondialisés qu'à la dimension exogène de la performance. Le « chasser en meute » prôné par notre ministre de l'Economie n'est pas une posture courante, dans la Vallée de l'Arve : les offres industrielles y sont mal positionnées, mal segmentées, et elles manquent de notoriété à l'échelle d'un marché devenu mondial.

L'absence de stratégie collective de développement, le déficit de *marketing* et d'image territoriale constituent autant de freins au développement.

Il est désormais nécessaire de développer des synergies interentreprises qui soient opérationnelles.

La nécessaire montée en gamme des productions passe par la mise en réseau des acteurs du territoire.

La productivité

Jusqu'à présent, les efforts de productivité des entreprises portaient quasi exclusivement sur l'optimisation des temps unitaires de production (intensité des séquences productives d'usinage) ; cette approche de la productivité était en cohérence avec la croissance continue des volumes.

La baisse tendancielle des volumes oblige à penser autrement la politique d'investissements, en accor-

dant une attention accrue à l'importance des innovations immatérielles : il existe, en effet, de véritables gisements de productivité au cœur des organisations, qui demeurent inexploités faute d'accorder toute l'attention nécessaire aux « temps connexes » encadrant les séquences directement productives.

La rentabilité (la dimension financière de la performance)

Durant les Trente Glorieuses, les courbes des chiffres d'affaires et de la valeur ajoutée connaissaient des évolutions parallèles. Depuis quelques années, la hausse des chiffres d'affaires ne s'accompagnait plus d'une évolution, proportionnelle, de la valeur ajoutée.

Sans en avoir véritablement conscience, les entreprises de la vallée érodaient leur rentabilité, mais la hausse continue des volumes masquait cet état de fait (les gains en valeur relative masquant les effets en valeur absolue).

La crise a produit un véritable séisme sur la rentabilité des entreprises et ses conséquences sont palpables : l'investissement a reculé de 30 % au cours des douze derniers mois. Or, faute d'une réelle culture financière et de la gestion, les PME/TPE de la vallée, qui constituent l'essentiel de son tissu économique, s'avè-

rent majoritairement incapables de prendre la mesure de l'impact de la crise en termes d'exploitation et d'évolution des postes du bilan financier des entreprises.

L'enjeu est donc de changer de posture de gestion : il convient de dépasser le simple regard sur l'historique d'exploitation, qui était de mise jusqu'ici, et de s'engager résolument dans un pilotage prévisionnel par le « cash ».

UN ENJEU PRÉGNANT EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES : LA NÉCESSITÉ DE « MANAGER PAR LES COMPÉTENCES »

En raison de la proximité de la Suisse, les activités du décolletage et des métiers connexes ont connu, par le passé, de sérieuses difficultés de recrutement. Celles-ci resurgiront à la première embellie et elles iront croissant, au fur et à mesure que la reprise s'affirmera.

Ces difficultés de recrutement sont de nature à menacer le rebond économique et le développement futur de la vallée. En effet, admettre l'hypothèse d'un indispensable changement de modèle économique (tourné désormais vers la montée en gamme des productions et la fourniture de sous-ensembles à haute valeur d'usage), c'est admettre également, *de facto*, l'importance stratégique des savoir-faire et des compétences. Dans un contexte d'efficacité croissante des pays émergents, les entreprises sont soumises à un niveau de concurrence encore jamais atteint.

Au-delà de la valorisation comptable, la valeur d'une entreprise ne repose plus seulement sur la qualité de ses équipements, mais est constituée d'une série d'actifs immatériels, qui en constituent le patrimoine réel. Les savoir-faire, assis sur les compétences, sont un élément essentiel de ce capital immatériel. Il convient de les préserver et de les valoriser : plus les salariés sont mis en mesure de valoriser leur potentiel, plus l'entreprise est performante.

Dans une économie de la fonctionnalité, en cours de développement, qui va tendre à étalonner les entreprises sur de nouveaux déterminants, la prise en compte des compétences est un élément essentiel de la compétitivité et du développement de l'excellence industrielle.

Cela suppose de stimuler l'innovation managériale comme un élément clé de la performance et de promouvoir des stratégies d'entreprise qui soient porteuses d'un « management par les compétences ».

Par ailleurs, l'enjeu est également de stimuler la mobilité des salariés les moins qualifiés, dans une perspective de sécurisation des parcours, en donnant une dimension territoriale à l'approche « ressources humaines ».

Pour l'heure, cette dimension fait cruellement défaut...

L'IMPÉRIEUSE NÉCESSITÉ DE SUBSTITUER À LA RELATION CLASSIQUE ENTRE DONNEURS D'ORDRES ET SOUS-TRAITANTS, UNE STRATÉGIE CLIENTS-FOURNISSEURS « GAGNANT/GAGNANT »

Dans les différentes filières faisant appel au décolletage, la relation clients-fournisseurs reste marquée par un profond déséquilibre entre, d'un côté, les « donneurs d'ordres » et, de l'autre, leurs « sous-traitants ». Les donneurs d'ordres maintiennent une forte pression « coûts » (et, par voie de conséquence, « prix ») sur leurs fournisseurs, vis-à-vis desquels ils exercent une véritable « tyrannie de l'achat ».

Telle qu'elle s'organise actuellement, la fonction Achat se caractérise par une approche essentiellement financière qui, méconnaissant dans une certaine mesure les métiers et les techniques, ne parvient plus à évaluer à leur juste mesure les offres des fournisseurs.

Pendant la crise, les donneurs d'ordres ont fait jouer à leurs fournisseurs le rôle de « variable d'ajustement ». Leur politique d'*outsourcing* hors de l'Hexagone (dans les différentes filières) est d'autant plus contestable qu'elle intervient à un moment où les donneurs d'ordres allemands accordent, quant à eux, une préférence à leurs propres producteurs.

Cantonnée à une vision partielle et non globale du « coût » et ne permettant pas d'apprécier la compétitivité véritable des offres, cette vision de l'achat est contestable tant sur le plan économique qu'éthique.

Dans les différentes filières, le sous-traitant ne dispose que rarement d'une visibilité pourtant indispensable ; la réintégration brutale de productions et le désengagement des donneurs d'ordres interviennent, le plus souvent, sans délai de prévenance. Elle augmente le risque, pour des fournisseurs en situation de dépendance marquée et déjà affaiblis par la crise. Cette situation de fait, qui relève d'une stratégie de court terme, constitue un frein au progrès et aux processus d'innovation.

Elle ne permet pas d'anticiper les enjeux de croissance et de développement durable, qui sont les leviers du rebond économique et les instruments de sortie de crise.

La modernisation des rapports de sous-traitance dans le sens d'une « coopération » constitue donc une nécessité économique.

Dans les différentes filières, il est essentiel de ré-humaniser les rapports entre acteurs économiques :

- chez les donneurs d'ordres, cette ré-humanisation passe par la prise de conscience du caractère stratégique de leurs fournisseurs ;
- chez les sous-traitants, elle nécessite une prise de conscience des limites d'une hyperspécialisation technique par sous-segments de produits, ainsi que de la nécessité, qui est la leur, d'accroître leur excellence

opérationnelle et leur acheminement vers une taille critique.

Des constats à l'action : les principales pistes de travail en vue d'une revitalisation durable de la Vallée de l'Arve

Espérer sortir par le haut de la situation précédemment décrite nécessite une approche systémique passant par la mise en place d'une large gamme d'actions. Il importe, en effet, de travailler simultanément les questions d'ordre conjoncturel (portant, pour l'essentiel, sur la question de l'accès au financement) et les sujets d'ordre structurel (portant sur le développement stratégique destiné à accompagner l'indispensable changement de modèle économique).

En ce qui concerne les aspects conjoncturels, l'enjeu actuel et d'un futur proche est de favoriser l'accès au financement des entreprises à fort potentiel. Pour cela, le Commissaire à la réindustrialisation propose la création d'un Fonds d'Intervention en Entreprises (FIE) permettant de traiter la question de la sous-capitalisation des PME/TPE de la vallée, qui constitue un lourd handicap pour le développement des entreprises à potentiel.

En effet, la crise a mis en exergue la nécessité d'accroître les fonds propres pour mener à bien les projets de développement.

Or, les outils d'intervention existants (le Fonds Stratégique d'Investissement – FSI – et ses dérivés) ne prennent pas véritablement en compte, localement, les besoins des PME/TPE, qui doivent être soutenues par des fonds « patients ».

Ils laissent pour compte des entreprises à fort potentiel qui, sans être nécessairement *high tech*, n'en sont pas moins stratégiques, à l'échelle d'un territoire.

La question des sorties de moratoires est, en effet, un domaine « brûlant ». L'enjeu est de permettre aux PME de transformer une partie de leur dette à moyen terme en obligations convertibles, afin de leur permettre de retrouver une capacité d'autofinancement (CAF) suffisante pour lever de nouveaux crédits productifs.

Dans une perspective opérationnelle permettant de concentrer plus facilement les énergies et les volontés, et même si la constitution d'un fonds à l'échelle de la région aurait davantage de sens, l'idée est de circonscrire le périmètre de ce fonds au département de la Haute-Savoie.

Le tour de table à organiser doit satisfaire à une indispensable mixité de contributeurs privés et publics et nécessite d'inviter toutes les banques actives de la place, les syndicats professionnels représentatifs, le Conseil général, le Conseil régional, OSEO, la Caisse des dépôts, des entreprises privées de taille nationale, des *business angels*...

Il nécessite de rester attentif à la posture des banques, qui ne devront pas se servir de telles possibilités pour gérer quelque forme de désengagement que ce soit.

Une pareille démarche fait le lien avec une réflexion plus vaste intégrant la question de la relation entre donneurs d'ordres et sous-traitants : l'enjeu est, en effet, d'obtenir un engagement de la part des donneurs d'ordres (celui-ci serait lourd de symboles et augurerait d'une nouvelle relation avec les sous-traitants...)

Face à un tour de table aussi vaste, se posent nécessairement les questions de la gouvernance, du circuit de décision, du cadre de gestion, de la mise en forme d'une plateforme de coordination du financement et d'un comité « restreint » de crédit, qui sont autant de questions essentielles, à traiter dès l'amont.

L'ingénierie d'un tel fonds passe également par une réflexion sur les conditions de sa mise en œuvre, qui pourrait être facilitée par l'organisation d'un réseau de « facilitateurs-accompagnants ».

A cette fin, l'organisation consubstantielle d'une offre d'appui-conseil intra-entreprise, sous la forme de diagnostics économiques et financiers reliant les volets stratégiques et opérationnels, nous paraît indispensable.

S'agissant des aspects structurels, l'enjeu est de stimuler et d'accompagner le changement de modèle économique auquel la Vallée est confrontée.

Pour cela, il importe de :

- développer le pilotage stratégique et financier des entreprises ;
- stimuler et soutenir une approche dynamique de la compétitivité en développant l'innovation-produit, en diversifiant l'offre et en accroissant la valeur d'usage des productions ;
- développer l'efficacité productive en améliorant la productivité des temps « connexes ».

Il ressort de ces objectifs une série d'actions coordonnées et concrètes à conduire en Vallée de l'Arve, notamment :

- organiser un programme interentreprises de sensibilisation aux nouveaux enjeux de compétitivité et de productivité, stimuler et accompagner la mise en mouvement des chefs d'entreprises ;
- soutenir des actions intra-entreprises de diagnostic (financier, *marketing*, production, achats, management et organisation) et d'accompagnement favorisant l'acquisition d'une culture managériale dans les PME/TPE ;
- soutenir des actions intra-entreprises de refonte des processus : la stimulation et l'accompagnement du management et le *lean manufacturing* ;
- soutenir l'introduction de technologies *plug and play manufacturing* (rupture technologique consistant en l'usage d'équipements de production totalement repensés, miniaturisés et adaptés en priorité aux petites et moyennes séries), qui soient cohérentes avec le développement d'une stratégie de marge ;

- initier des partenariats interentreprises multiformes (commercial, technologique, financier, opérationnel) et juridiquement variés (portage, création de structures communes) ;
 - favoriser les rapprochements entre dirigeants d'entreprises existantes ;
 - mettre à profit le « papy boom » des dirigeants et organiser une politique active en faveur de la trans-
- mission et de la reprise d'entreprises dans des conditions économiquement acceptables ;
- développer la compétitivité et l'attractivité du territoire par la mise en place d'un projet productif « macro-entreprise » stimulant l'interaction des entreprises ;
 - stimuler, soutenir et contribuer à une démarche stratégique et prospective territoriale et de filières ;
 - enfin, stimuler le dialogue social territorial.