

Le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles

Le Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA), qui a mené une action déterminante pour accompagner des entreprises considérées comme stratégiques pour la filière automobile durant la crise de 2008, poursuit sa mission au sein de Bpifrance. Sa vision d'investisseur de long terme à vocation industrielle le porte à rechercher des sociétés à fort potentiel de développement ayant la capacité de pérenniser la filière.

Cet article présente un regard sur les principaux enjeux de la filière automobile et sur les actions du FMEA visant à les relever : entre mondialisation et innovation, l'industrie automobile française devra évoluer à marche forcée pour survivre et se développer.

Par **Catherine DUPONT-GATELMAND***

LE RÔLE DU FMEA (FONDS DE MODERNISATION DES ÉQUIPEMENTIERS AUTOMOBILES)

Investisseur public dédié à l'automobile réunissant Bpifrance, Renault et PSA, le FMEA a toujours joué un rôle d'anticipation au service de la filière automobile, de repérage des acteurs de la place et d'accompagnement des sociétés porteuses d'un projet industriel solide. Créé au début de l'année 2009, donc en pleine crise, le FMEA avait alors pour mission de contri-

buer au développement et à la consolidation des équipementiers stratégiques pour la filière automobile, afin de faire émerger des équipementiers plus grands, plus rentables et capables de nouer des partenariats durables avec les constructeurs. Son positionnement lui permet aujourd'hui d'identifier les sociétés qui constitueront le paysage automobile de demain.

Face à cet enjeu, le FMEA dispose de moyens adaptés à ses ambitions

* Directeur général du FMEA, membre du Codir Bpifrance Investissement.

Le FMEA Rang 1 bénéficie de 600 millions d'euros répartis à parts égales entre les trois souscripteurs

(Bpifrance, Renault et PSA) pour accompagner les projets de fournisseurs de Rang 1 en investissant des montants compris entre 5 et 60 millions d'euros.

Le FMEA Rang 2, créé en novembre 2009, est doté, quant à lui, de 50 millions d'euros, qui ont été réunis par cinq équipementiers automobiles de référence (Bosch, Faurecia, Valeo, Hutchinson et Plastic Omnium), ainsi que par le FMEA Rang 1. Spécifiquement dédié aux fournisseurs automobiles de Rang 2, il intervient en investissant des montants compris entre 1 million et 5 millions d'euros.

Le FMEA est intervenu au cours d'une période difficile pour la filière automobile

La crise économique, qui a brutalement touché l'ensemble des acteurs de l'industrie automobile mondiale dès le second semestre 2008, a particulièrement pénalisé les constructeurs français et leurs fournisseurs au quatrième trimestre 2008, asséchant leur trésorerie et conduisant certains d'entre eux au bord du dépôt de bilan.

Bien que l'activité en France ait repris progressivement grâce à des mesures de politique publique (la prime à la casse notamment), la situation est restée extrêmement difficile. De nombreux fournisseurs n'ont pas pu suivre un rythme d'investissement soutenu : trop dépendants des constructeurs français en Europe de l'Ouest, ils ont préféré attendre pour engager des restructurations et se tourner vers d'autres clients à l'international.

La production et les immatriculations en Europe déclinent de façon constante depuis 2007 (avec, en France, une production en baisse de 40 % depuis 2007), tandis que la Chine est devenue, à l'inverse, le premier marché automobile au monde.

La filière automobile française connaît des difficultés structurelles, avec des surcapacités importantes dans plusieurs sous-filières. Ainsi, en 2013, le marché européen a encore été en recul de 1,8 % (sixième année consécutive de baisse), et le marché français a reculé de 5,7 %. En raison de cette situation, la filière a perdu en quelques années plusieurs dizaines de milliers d'emplois.

Le FMEA a une vision industrielle de l'investissement

Le FMEA a pour vocation d'intervenir en fonds propres ou en quasi-fonds propres et de devenir actionnaire minoritaire dans des entreprises jugées stratégiques pour la filière. Investisseur avisé de long terme, il cherche à préserver les savoir-faire et les compétences du tissu industriel automobile français. Le

fonds rencontre des entreprises aux profils diversifiés, et s'interroge d'abord avec leurs dirigeants sur leur stratégie, avant de procéder à l'analyse détaillée des agrégats financiers.

Certaines de ces entreprises ont nécessité une restructuration industrielle et financière, mais elles étaient considérées comme viables à terme et l'arrêt de leur activité aurait été particulièrement dommageable pour la filière automobile. Pendant cette période (en particulier de 2009 à 2011), des consolidations ont été réalisées avec l'aide du FMEA, qui ont permis à des entreprises de reprendre certaines activités en difficulté et de les moderniser : l'emboutissage en est un bon exemple, avec la reprise des sites de Wagon par des sociétés comme la Société Noiséenne Outillage de Presse (SNOP) et Gestamp.

Le FMEA est aussi intervenu pour renforcer certaines entreprises de taille intermédiaire ayant un fort potentiel technologique. En outre, le FMEA cherche à favoriser des opérations de consolidation dans les différentes sous-filières de l'automobile. Le rapport Gallois le désigne d'ailleurs explicitement comme étant l'outil privilégié de rapprochements d'entreprises permettant de favoriser la croissance d'entreprises de taille intermédiaire (ETI) dans le secteur, indispensables pour contribuer à l'émergence d'équipementiers d'une taille suffisante pour répondre aux besoins de la mondialisation de l'industrie automobile.

À date, le FMEA est intervenu dans 29 sociétés, investissant au total 350 millions d'euros répartis entre une dizaine de sous-filières. Des sociétés comme Trèves, Mecaplast, FSD SNOP, Gestamp, Cooper Standard France, Atelier des Janves, Delfingen, Bourbon, Citèl et Adduxi ont ainsi bénéficié d'investissements du FMEA.

QUELLES PRIORITÉS POUR L'AVENIR ?

L'évolution observée pour la filière automobile au cours des cinq dernières années, se traduisant par une baisse significative des volumes en Europe associée à une croissance dans le monde, indique que deux ambitions principales doivent être poursuivies : l'internationalisation des sociétés et le renforcement de leurs capacités d'innovation.

L'internationalisation apparaît comme une priorité pour pérenniser l'activité des sociétés du secteur automobile

En effet, le défi pour demain est de capter la croissance là où elle se trouvera, et d'être présents au bon moment et au bon endroit. L'industrie automobile est en effet en croissance dans le monde. Sur les trente



Photo © Ludovic/REA

« À date, le FMEA est intervenu dans 29 sociétés, investissant au total 350 millions d'euros répartis entre une dizaine de sous-filières. Des sociétés comme Trèves, Mecaplast, FSD SNOF, Gestamp, Cooper Standard France, Atelier des Janves, Delfingen, Bourbon, Citèle et Adduxi ont ainsi bénéficié d'investissements du FMEA. », ouvrier sur une chaîne de fabrication des Ateliers de Janves à Bogny-sur-Meuse, qui forgent des pièces pour l'industrie automobile.

dernières années, le marché mondial a crû de 2,5 % à 3 % par an, sauf en 2008 et 2009. En 2013, la production s'est établie à 82 millions de véhicules. Les prévisions sont de 100 millions de véhicules en 2018, ce qui correspond à une croissance de 18 millions de véhicules soit plus que la production actuelle en Europe.

Les constructeurs développent des plates-formes mondiales et attendent de leurs fournisseurs qu'ils soient capables de les suivre dans les différentes zones géographiques où ils souhaitent s'établir. Ces projets nécessitent certes des investissements significatifs, et ils comportent une part de risque non négligeable, pour des sociétés implantées essentiellement en France. Mais cette démarche est impérative pour que les sociétés concernées puissent diversifier leur clientèle et bénéficier de volumes en provenance d'autres constructeurs.

Depuis 2013, l'action du FMEA s'est développée afin de pouvoir participer à la construction d'une filière automobile européenne forte et compétitive permettant à des sociétés d'envergure nationale d'acquérir une dimension européenne puis mondiale. En effet, plutôt que de se développer seule, une entreprise peut avoir intérêt à opérer des acquisitions structurantes,

bénéficiant ainsi de la crédibilité des équipes déjà en place de la société rachetée. L'intégration dans le panel de nouveaux clients constructeurs est alors beaucoup plus rapide.

Récemment, le FMEA a réalisé plusieurs augmentations de capital afin de donner la possibilité à des sociétés de son portefeuille de se développer à l'international. Ainsi, par exemple :

- la société Delfingen a poursuivi son extension en acquérant notamment une société en Allemagne et une autre en Chine, ce qui lui permet de compléter sa gamme de produits techniques, ses clients et ses marchés potentiels,
- la société Bourbon Holding Automotive (du groupe Plastivoire) s'est renforcée dans le domaine du chromage en créant en Slovaquie, en partenariat avec l'équipementier allemand BIA, une unité adjacente à son usine de plasturgie.

Plus généralement, le FMEA vise à constituer des partenariats entre acteurs européens afin de diversifier la clientèle des équipementiers et des sous-traitants dans une logique de complémentarité : des pays comme la France, l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne peuvent bénéficier de synergies en alliant leurs savoir-faire respectifs.

Bien évidemment, cela n'exclut pas des partenariats avec d'autres acteurs, notamment américains ou asiatiques. Par exemple, le FMEA est depuis 2010 actionnaire minoritaire de la filiale française de Cooper Standard US, un des leaders mondiaux de l'étanchéité.

Au-delà de l'Europe, le développement de sociétés françaises dans les pays émergents fait également partie des possibilités d'investissement du FMEA, qui a déjà accompagné plusieurs sociétés dans leur implantation en Chine, en Inde ou en Russie.

Cette exposition à l'international est, et continuera d'être, indispensable pour conquérir de nouveaux marchés dans les prochaines décennies. Cette exposition est le meilleur moyen de préserver les savoir-faire en France et de conserver un ancrage national des centres de décision. À ce jour, 26 des 29 sociétés ou groupes dans lesquels le FMEA est intervenu ont d'ores et déjà des implantations industrielles à l'étranger.

L'innovation dans le secteur automobile est également essentielle pour répondre aux nouveaux usages automobiles qui se développeront durant les vingt années à venir

L'évolution des besoins individuels et collectifs, des contraintes environnementales et des architectures urbaines exige de repenser la mobilité de demain en replaçant au centre du débat la question de l'avenir de la filière automobile et celle des conditions de sa pérennité. Cela doit être une opportunité non seulement pour la transformation de la filière, mais aussi pour la création de nouveaux acteurs.

Le Plan Automobile adopté le 25 juillet 2012 met en relief les axes prioritaires à développer en matière de recherche et développement : le véhicule du futur devra être propre, connecté, autonome et sécurisé.

La voiture est au carrefour du monde numérique, des technologies médicales et des enjeux de la transition énergétique. Des ruptures technologiques sont nécessaires pour réduire significativement la consommation de carburant, les émissions de CO₂, d'oxydes d'azote et de particules fines dans l'atmosphère, et ce, pour un coût acceptable par les utilisateurs. Le développement des véhicules électriques nécessite des progrès considérables dans les domaines des composants d'électronique de puissance et des batteries. La sécurité active sera également renforcée grâce à des aides à la conduite. Des capteurs détecteront les baisses éventuelles de vigilance des conducteurs, et pourront même assurer un suivi de leur état de santé. Enfin, des véhicules connectés, sans doute autonomes au moins localement, seront bientôt dans la rue. Les infrastructures devront elles aussi évoluer.

Le rôle du FMEA est d'anticiper ces évolutions en accompagnant par ses participations financières et en repérant les sociétés porteuses d'innovations technologiques.

Les industries traditionnelles, essentiellement transformatrices de la matière, devront s'adapter (comme elles le font d'ailleurs déjà), notamment pour rechercher des moyens d'alléger les véhicules. De nouveaux *process* pourraient permettre à de nouvelles sociétés d'émerger et de répondre à de nouveaux besoins.

Les grands champions européens actuels, que l'on considère à juste titre comme des acteurs incontournables, continueront à investir pour préparer ces produits du futur. C'est par exemple le cas, en France, de Faurecia, de Valeo ou encore de Plastic Omnium.

D'autres belles ETI seront certainement amenées à se repositionner stratégiquement en opérant des choix parmi leurs lignes de produit, afin de conjuguer investissement dans l'innovation et internationalisation.

Il existera encore, très certainement, des sociétés concevant des produits de niche très techniques, qu'une fabrication très automatisée permettra de maintenir en France. Le décolletage, dans la vallée de l'Arve, reste un exemple frappant de ce type d'activité. Mais les entreprises qui ne pourront pas suivre le rythme des avancées technologiques disparaîtront.

* * *

Le FMEA est un facilitateur, un intermédiaire qui permet aux entreprises qui lui font confiance de les accompagner dans leurs projets industriels. La stratégie du Fonds repose sur une vision industrielle, celle de professionnels qui ont acquis une longue expérience au sein de structures financières et industrielles. L'accompagnement du FMEA n'est pas uniquement financier, car le Fonds se soucie également de la performance opérationnelle des usines : pour ce faire, il dispose d'une équipe formée aux méthodes d'amélioration continue, dont les membres interviennent auprès des équipes managériales afin de les aider à progresser.

Les difficultés auxquelles l'industrie automobile française est confrontée nécessitent le soutien de partenaires financiers solides et soucieux de créer de la valeur pour l'entreprise. Les montants en jeu peuvent être considérables : pour être profitable, il faut pouvoir saturer son outil industriel tout en finançant les restructurations nécessaires ; pour être crédible aux yeux des clients, il faut réussir à atteindre une taille critique et, pour cela, des consolidations seront encore nécessaires ; enfin, pour être pérenne, il faut innover et ne pas passer à côté des technologies de demain.

La reconstruction de l'industrie automobile européenne, fragilisée par la baisse des volumes, pourrait également passer par la diversification de certaines entreprises dans des secteurs d'activités connexes, tels que l'aéronautique ou le ferroviaire, avec lesquels des ponts technologiques existent.