

La cession à un groupe: quelles conséquences pour une PMI sous-traitante du secteur automobile?

Véronique Favre-Bonté and Catherine Thévenard-Puthod

Volume 19, Number 2, 2006

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1008495ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1008495ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Presses de l'Université du Québec

ISSN

0776-5436 (print)

1918-9699 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Favre-Bonté, V. & Thévenard-Puthod, C. (2006). La cession à un groupe: quelles conséquences pour une PMI sous-traitante du secteur automobile? *Revue internationale P.M.E.*, 19(2), 49–78. <https://doi.org/10.7202/1008495ar>

Article abstract

The automobile industry have been particularly touched by mergers and acquisitions and have seen its landscape changed deeply. In France, many sub-contracting SME have changed owners and passed into the bosom of groups. As research studies on acquisitions show a very large number of disillusion as to the success of these operations, and in a context in which the transmission of companies is a matter of many countries, we wanted to take a closer look at these acquired SMEs. Thus, in this article, we will try to understand why the sale to a third party is more and more often the privileged way of development. Then, by basing our study on 14 cases of companies having been bought between 1995 and 2002, we will try to determine the impact of these owner changes on acquired SMEs. We will see that the recourse to a purchaser represents a commendable strategic choice, if this one possesses resources and skills, allowing the companies bought to reduce their dependence and a part of their handicaps.

La cession à un groupe: quelles conséquences pour une PMI sous-traitante du secteur automobile?

Véronique FAVRE-BONTÉ
Catherine THÉVENARD-PTHOD
*Institut de recherche en gestion et en économie
Université de Savoie*

MOTS CLÉS

**PMI – Sous-traitance – Croissance externe – Groupe/hypogroupe
Transmission – Filière automobile – Transferts de ressources
Compétences**

RÉSUMÉ

Récemment, l'industrie automobile a été particulièrement touchée par les fusions et acquisitions et a vu son paysage se modifier profondément. En France, de nombreuses PMI sous-traitantes ont ainsi changé de propriétaires et sont passées

LES AUTEURS

VÉRONIQUE FAVRE-BONTÉ est maître de conférences en gestion à l'Université de Savoie et membre de l'Institut de recherche en gestion et en économie (IREGE). Elle est responsable du Master 2 Expertises internationales et Management de zones exports à l'Université de Savoie (Institut de management de l'Université de Savoie). Ses recherches et publications portent sur les stratégies internationales (sous l'angle de la dialectique global/local), sur les caractéristiques organisationnelles ainsi que sur les stratégies de croissance (opérations de croissance externe chez les PME en particulier). Adresse: Laboratoire IREGÉ, Université de Savoie, B.P. 240, 74942 Annecy-le-Vieux, France. Téléphone: 4 50 09 24 40, télécopieur: 4 50 09 24 39. Courriel <veronique.favre-bonte@univ-savoie.fr>.

CATHERINE THÉVENARD-PTHOD est maître de conférences en gestion à l'Université de Savoie et membre de l'Institut de recherche en gestion et en économie (IREGE). Sa discipline de rattachement est le management stratégique. Ses publications portent essentiellement sur deux thèmes: tout d'abord, sur les opérations de croissance externe, mettant en scène petites ou grandes entreprises, avec une attention particulière portée à la phase postacquisition; puis sur la transmission des PME et la relation cédant-repreneur. Adresse: Laboratoire IREGÉ, Université de Savoie, B.P. 240, 74942 Annecy-le-Vieux, France. Téléphone: 4 50 09 24 40, télécopieur: 4 50 09 24 39. Courriel: <catherine.pthod@univ-savoie.fr>.

dans le giron de groupes. Face aux études s'intéressant aux acquisitions qui font état d'un très grand nombre de désillusions quant au succès de ces opérations et dans un contexte où la transmission d'entreprises représente des enjeux importants dans de nombreux pays occidentaux, nous avons voulu porter notre regard sur ces PMI acquises. En nous fondant sur 14 cas d'entreprises ayant été achetées entre 1995 et 2002, nous tentons de cerner l'impact de ces changements de propriétaires sur les PMI sous-traitantes. Nous verrons que la cession à un groupe représente un choix stratégique louable, si l'acquéreur est en mesure de transférer les ressources et compétences permettant aux entreprises achetées de réduire leur dépendance commerciale et de mieux se positionner dans la filière automobile.

ABSTRACT

The automobile industry have been particularly touched by mergers and acquisitions and have seen its landscape changed deeply. In France, many sub-contracting SME have changed owners and passed into the bosom of groups. As research studies on acquisitions show a very large number of disillusiones as to the success of these operations, and in a context in which the transmission of companies is a matter of many countries, we wanted to take a closer look at these acquired SMEs. Thus, in this article, we will try to understand why the sale to a third party is more and more often the privileged way of development. Then, by basing our study on 14 cases of companies having been bought between 1995 and 2002, we will try to determine the impact of these owner changes on acquired SMEs. We will see that the recourse to a purchaser represents a commendable strategic choice, if this one possesses resources and skills, allowing the companies bought to reduce their dependence and a part of their handicaps.

RESUMEN

Las fusiones y adquisiciones estuvieron a la una de la actualidad financiera mundial durante todo el final del Siglo XX. La industria automóvil especialmente se afectó y vio su paisaje modificarse profundamente. En Francia, numerosas PyMEs subcontratando así cambiaron de propietarios y pasaron en el seno de grupos. Como los estudios que se interesan por las adquisiciones describen desilusiones en cuanto al éxito de estas operaciones y en un contexto donde la transmisión de empresas es una cuestión de interés en numerosos países, quisimos interesarnos de más cerca por estas PyMEs adquiridas. Así pues, en este artículo, intentamos, en primer lugar, comprender porqué la venta a una empresa tercera es cada vez más a menudo la vía de desarrollo privilegiada. Luego, al fundírsenos en 14 casos de empresas compradas entre 1995 y 2002, intentamos delimitar el impacto de estos cambios de propietarios en las PyMEs adquiridas. Veremos que el recurso a un comprador representa una elección estratégica encomiable, si éste es portador de recursos y competencias, permitiendo a las empresas compradas reducir su dependencia y una parte de sus desventajas.

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n° 2, 2006

ZUSAMMENFASSUNG

Die Automobilindustrie wurde in vergangener Zeit stark von Fusionen und Übernahmen geprägt, dadurch veränderte sich die Struktur der Branche tief greifend. Auch in Frankreich wechselten viele kleine und mittlere Zulieferbetriebe den Eigentümer und sind neu in grossen Konzernen untergebracht. Angesichts zahlreicher Studien, die sich für Übernahmen, deren Schwierigkeiten und oftmals bescheidenen Erfolg interessieren, widmen wir uns im Speziellen den übernommenen kleinen und mittleren Industriebetrieben der Automobilbranche. Die Studie basiert auf 14 Fällen von Unternehmen, die zwischen 1995 und 2002 aufgekauft wurden. Dabei versuchen wir den Einfluss der veränderten Eigentumsverhältnisse auf die kleinen und mittleren Zulieferbetriebe zu umreissen. Wir sehen hierbei, dass die Übertragung an einen Konzern eine durchaus lobenswerte strategische Alternative darstellt, falls es dem Käufer gelingt, die nötigen Ressourcen und Kompetenzen an das Übernahmobjekt zu transferieren, damit dieses seine wirtschaftliche Abhängigkeit reduzieren und sich entsprechend in der Wertschöpfung der Automobilindustrie besser positionieren kann.

Introduction

L'industrie automobile a été particulièrement touchée par les fusions et acquisitions à la fin des années 1990 et a vu son paysage se modifier profondément. Au-delà de regroupements majeurs chez les constructeurs, la concentration a touché l'ensemble de la filière, que ce soient les équipementiers de rang un ou les fournisseurs de rangs deux, voire trois¹. En France, de nombreuses PME sous-traitantes ont ainsi changé de propriétaires et intégré des groupes, souvent étrangers². En dehors d'un contexte démographique et socioculturel favorable à ces opérations (départ massif à la retraite d'un grand nombre de dirigeants-propriétaires de PMI, absence de successeur, etc.), les contraintes inhérentes au secteur automobile (transformation des rôles des acteurs et des relations entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants, nouveau partage des risques au sein de la filière; Freyssenet et Lung, 2001) sont, pour une large part, responsables de ces transmissions à un groupe. Les sous-traitants, en particulier ceux dont le modèle économique ne repose que sur de la vente d'heures, trouvent de plus en plus difficilement leur place dans la chaîne de valeur des donneurs d'ordres. En quête d'un meilleur positionnement, ils tentent par différents moyens de «monter en grade» au sein de la structure pyramidale de l'industrie, de décrocher le statut de fournisseur «partenaire» ou

1. L'industrie automobile constitue le premier marché de la sous-traitance (36,9% du total en 2003, selon le MIDEST, Marché international de la sous-traitance). Les évolutions des constructeurs touchent donc inévitablement un grand nombre de fournisseurs (près de 1600; Donada, 2003).
2. Entre 1990 et 1998, le nombre de PME indépendantes de 20 à 499 salariés est passé de 70 545 à 63 496 (Insee, 2001), soit une diminution de 10%.

«préféré» (Courlet et Sanson, 1992; Turnbull, Oliver et Wilkinson, 1992; Baudry et Bouvier-Patron, 1994), ou tout simplement de conduire des choix stratégiques leur permettant d'assurer leur pérennité. Mais pour cela, les exigences sont fortes. Les trois critères classiques de performance industrielle, à savoir la qualité, les coûts et les délais (QCD), représentent une condition nécessaire, mais plus suffisante (Lyon, Krachenberg et Henke, 1990; Galt et Dale, 1991). Pour se démarquer de concurrents souvent perçus comme identiques par les clients, de nombreux défis apparaissent pour les sous-traitants, et ce, parfois de façon simultanée: investir dans des outils de production performants, livrer en juste à temps (Kalwani et Narayandas, 1995), intégrer les technologies de l'information et de la communication pour échanger des données plus rapidement avec les donneurs d'ordres (Gratacap, 1994; Hyun, 1994), améliorer sans cesse leur expertise technique, innover, d'un point de vue produit comme procédés, pour répondre aux attentes plus complexes des donneurs d'ordres et dégager des gains de productivité supplémentaires (Sachwald, 1994; Tomala et Sénéchal, 2004), livrer des ensembles complets (Ali, Smith et Saker, 1997) et participer aux processus d'innovation de leurs clients (co-conception), accompagner ces derniers à l'international, etc., tout cela en restant compétitifs en matière de coûts, face à des concurrents étrangers (les «*low cost*») de plus en plus agressifs (Savary, 1991; Mucchielli et Kohler, 2000).

Or, pour suivre ces évolutions, les PMI sous-traitantes cumulent deux types de handicaps qui se renforcent mutuellement: ceux de la petite taille (insuffisance de ressources et de compétences) et ceux dus à la situation de dépendance symbiotique (au sens de Pfeffer et Salancik, 1978) dans laquelle elles se trouvent par rapport à leur(s) donneur(s) d'ordres. Pour surmonter ces difficultés, leurs dirigeants-proprétaires n'hésitent pas à les céder à des firmes de taille plus importante qui, grâce à un transfert de ressources et de compétences, peuvent les aider à se repositionner dans cette chaîne de production verticale (Teece, 1987; Shelton, 1988; Granstrand et Sjölander, 1990; Courlet et Sanson, 1992; Hyun, 1994).

Les rapprochements entre entreprises étant souvent jugés décevants (Young, 1981; Pritchett, 1985; Porter, 1987; Barabel et Meier, 2002), nous avons voulu nous intéresser à leur déroulement, en nous fondant sur le point de vue des PMI cédées (le point de vue de l'acquéreur étant privilégié dans la littérature; Schwartz, 1982; Guieu, 1998). L'objectif de cet article est donc d'appréhender les conséquences de la cession d'une PMI sous-traitante à un groupe. Que deviennent ces PMI après leur transmission? Parviennent-elles à réaménager leur position dans la filière?

Pour répondre à ce questionnement, nous avons articulé notre propos autour de deux parties. Dans la première, nous présenterons le cadre d'analyse de cette recherche ainsi que la méthodologie retenue pour l'étude empirique. Dans la seconde, nous étudierons l'impact de ces transmissions sur les PMI cédées, en nous appuyant sur l'analyse exploratoire de 14 cas d'entreprises transmises ces

dix dernières années. Nous verrons que le recours à un acquéreur représente un choix stratégique louable, si celui-ci est porteur de ressources et de compétences permettant aux entreprises achetées de réduire leur dépendance et une partie de leurs handicaps.

1. La cession des PMI sous-traitantes à un groupe: constitution du cadre d'analyse et méthodologie retenue

L'analyse de la littérature sur la croissance externe laisse entrevoir que la cession à un groupe n'est pas toujours porteuse d'espoir pour la PMI transmise. Tout dépend en effet des motivations de l'acquéreur (1.1), des difficultés provenant de la délicate phase d'intégration post-acquisition (1.2) et des transferts de ressources et de compétences dont bénéficie la cible (1.3). Ces trois points constituant notre cadre d'analyse, nous présentons ensuite la méthodologie retenue pour aborder le terrain (1.4).

1.1. Les motivations de l'acquéreur

Qu'il s'agisse d'une cession de survie (perte de rentabilité du sous-traitant qui rend la vente inévitable) ou de redéploiement (recherche d'acquéreur complémentaire pour se repositionner dans la filière), le dirigeant-propriétaire de la PMI cédée, souvent attaché à son affaire, est soucieux de sa pérennité: il souhaite que l'entreprise continue son développement pour maintenir l'emploi des salariés et prolonger l'histoire d'une œuvre familiale. Il tente donc de choisir son acquéreur, allant jusqu'à faire passer les aspects financiers au second plan (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Toutefois, dans le cadre d'une transmission à un groupe, cette pérennité est complexe à appréhender. Un acquéreur peut vouloir reprendre une entreprise sous-traitante pour plusieurs raisons.

Si l'acquisition est de type horizontal (acquéreur appartenant à l'industrie automobile), les motifs peuvent être variés. L'acheteur peut vouloir augmenter sa capacité de production pour répondre à la demande d'un donneur d'ordres, réaliser des économies d'échelle pour être plus compétitif ou accroître son pouvoir de négociation pour devenir un interlocuteur de premier ordre ou conserver sa position de fournisseur «partenaire» (Tréhan, 1998). L'acquéreur peut également chercher à s'accaparer des ressources et compétences non disponibles sur le marché, mais possédées par sa cible, sans souhaiter développer l'activité de cette dernière (Capron, Dussauge et Mitchell, 1998; Puthod et Thévenard, 1999). Il peut par ailleurs vouloir tout simplement supprimer un concurrent gênant. Au final, la motivation peut donc ne pas aller dans le sens d'un renforcement de l'entreprise achetée (possibilités de captation du savoir-faire ou de la ressource jugée stratégique et/ou transformation

de l'entité acquise en simple site de production, annihilant ainsi toutes les compétences propres de l'organisation). Dans d'autres cas, la motivation du rachat peut être d'élargir la clientèle pour réduire la dépendance commerciale de l'acquéreur ou de prendre des positions dans un pays étranger pour accompagner son donneur d'ordres dans son développement international. Ce type de cession apparaît plus porteur d'espoir pour la PMI cédée.

Si l'acquisition est de type vertical (cible en position de fournisseur ou d'acheteur par rapport à l'acquéreur, les motifs de l'opération étant la baisse des coûts de transaction ou la sécurisation des approvisionnements ou des débouchés, par exemple) ou a pour objectif la diversification (recherche d'une activité complémentaire à celle de l'acquéreur pour proposer des prestations plus complètes ou des sous-ensembles au donneur d'ordres), on peut s'attendre à ce que l'acquéreur ait un comportement plus en faveur de l'entité achetée. Il n'a, *a priori*, aucun intérêt à ce que sa cible perde en efficacité après l'opération.

Enfin, on ne peut ignorer les acquisitions réalisées pour des motifs financiers où l'entreprise achetée correspond à un placement ou connaît au contraire des difficultés qui font d'elle une proie facile. Ici, l'acquéreur a tout intérêt à ce que sa cible se développe après l'opération, pour réaliser une plus-value au moment de sa revente. Mais il peut pour cela opter pour une rationalisation radicale des investissements, aboutissant certes à une remontée de la rentabilité à court terme, mais à un affaiblissement de l'entreprise à plus long terme.

Selon les cas, les conséquences de la cession de la PMI à un groupe peuvent donc se révéler plus ou moins positives. Il apparaît alors nécessaire de cerner avec soin les motivations de l'acquéreur: quel est l'objectif stratégique dominant? Certains acquéreurs sont-ils plus opportunistes que d'autres? Existe-t-il des profils préférables pour l'entreprise transmise?

1.2. Le management postacquisition: degré d'autonomie laissé à la cible et difficultés d'intégration rencontrées

La littérature sur les acquisitions fait également état d'un très grand nombre de désillusions quant au succès de ces opérations (Pritchett, 1985; Bueno et Bowditch, 1989; Paturel et Thévenard, 1999; Barabel et Meier, 2002), en partie à cause des difficultés liées à la phase d'intégration postacquisition.

Au plan organisationnel, tout d'abord, même si les PMI sous-traitantes ont des structures légères, l'acquisition peut donner lieu à des restructurations qui ne sont pas simples à mettre en place (Mace et Montgomery, 1962; Shrivastava, 1986; Graebner, 2003). Il faut homogénéiser les procédures de travail, changer de système d'information et redéfinir les organigrammes. En outre, si l'acquisition est horizontale, une restructuration «physique» est nécessaire (repérage des actifs

communs, suppression des «doublons», regroupements de services, recherche des synergies, etc.). Si cette intégration structurelle est nécessaire pour que les deux entités parviennent à travailler efficacement ensemble (Pablo, 1994) et qu'elle semble intéressante économiquement, elle implique parfois également une perte de compétences.

Au plan humain ensuite, les employés de la PMI, structure où il existe généralement une proximité forte entre dirigeant et salariés, peuvent mal réagir au changement de propriétaire (Larsson, 1989; Schweiger et Weber, 1990; Pritchett, 1985), et ce, d'autant plus que l'achat est subi (acquisition de survie et non de redéploiement). Ces réactions s'illustrent par une résistance au changement, passive (absentéisme, baisse de performance, taux de rotation du personnel) ou active (colères, sabotages). Les interrogations concernant d'éventuels licenciements ou déménagements créent de l'anxiété qui déconcentre, entraîne une baisse de la productivité et une dégradation du climat de travail (repli sur soi). Le contact avec une autre structure engendre également un choc culturel d'autant plus important que s'ajoute une dimension internationale, c'est-à-dire que l'acquéreur est de nationalité différente (Véry, Calori et Lubatkin, 1994). On va alors observer une attitude de rejet de l'autre et de dénigrement. Le rapprochement culturel peut ainsi prendre plusieurs années et gêner la mise en place de collaborations entre acquéreur et acquis (Datta, 1991). Les auteurs qui se sont intéressés à la place des salariés dans les opérations de croissance externe ont ainsi tous constaté une augmentation du taux de renouvellement du personnel après les acquisitions (Walsh, 1988; Napier, 1989; Datta et Grant, 1990; Cannella et Hambrick, 1993). Celui-ci provient de licenciements souhaités par la nouvelle direction (employés en double ou qui s'insurgent), mais également de nombreuses démissions de salariés ne parvenant pas à s'entendre avec leur nouvelle direction ou profitant du changement pour donner un coup de pouce à leur carrière. Il existe donc là encore un risque de perte de compétences qui peut être dangereux pour la pérennité de l'entreprise achetée.

L'étendue de ces difficultés dépend toutefois du degré d'intégration de l'entité achetée³ et du fait que l'ancien dirigeant de la PMI demeure ou non en place. En nous inspirant des travaux de Jenster (1987) et Napier (1989), nous distinguons trois types d'autonomie d'une cible après sa transmission.

- L'autonomie stratégique, où la cible reste entièrement autonome et ne subit que peu de changements. L'acquéreur intervient peu et le dirigeant de la PMI demeure libre de ses choix.

3. Elle dépend également du caractère hostile de l'opération. Néanmoins, la plupart des cessions qui nous intéressent dans cette problématique vont s'apparenter à des opérations amicales, puisque négociées entre l'acquéreur et le propriétaire-dirigeant de la PMI. Seuls les cas de reprise par le biais d'un tribunal (entreprises en redressement judiciaire) peuvent s'apparenter à des opérations non souhaitées par les PMI.

- L'autonomie opérationnelle, qui se traduit par une définition de la stratégie au niveau du groupe, mais une latitude accordée au dirigeant de la filiale achetée pour mettre en œuvre cette stratégie.
- L'autonomie nulle, qui renvoie aux cas où les PMI ne jouissent plus d'aucune indépendance. Elles ont été entièrement intégrées au sein du groupe qui les a restructurées. C'est dans ce cas de figure qu'on risque de rencontrer le plus de difficultés.

En conséquence, il paraît nécessaire d'appréhender le déroulement du processus d'intégration de ces PMI au sein d'un groupe. Quel est le degré d'autonomie de la PMI après sa cession? Où sont localisés les centres de décision? Quelles sont les difficultés post-transmission éprouvées par les PMI transmises à un groupe?

1.3. Les bénéfiques issus de transferts de ressources et de compétences

La littérature stratégique montre enfin que les acquisitions peuvent se traduire de façon positive pour les entreprises achetées, grâce à un redéploiement de ressources (Lubatkin et O'Neil, 1988; Bowman et Singh, 1990; Seth, 1990; Capron, Dussauge et Mitchell, 1998). Elles permettent en effet à une cible de bénéficier de ressources et/ou compétences excédentaires chez l'acquéreur. Les acquisitions peuvent à ce titre engendrer trois types de transferts (Haspeslagh et Jemison, 1991).

Le premier concerne les **ressources opérationnelles**: l'acquéreur peut apporter à la PMI les actifs physiques (tels des bâtiments, des machines, etc.) ou les ressources financières qui lui manquent. Si les PMI sous-traitantes éprouvent les difficultés classiques des PME en matière d'insuffisance de fonds propres⁴ (Chatterjee, 1986; Palepu, 1986; Hirigoyen, 1987), leur dépendance commerciale renforce leurs problèmes financiers. Disposant d'un faible pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres qui leur imposent des réductions de prix et de marges continues, elles peuvent être forcées de fabriquer des produits peu ou non rentables, ce qui affecte leurs résultats financiers (Wilson et Gorb, 1983; Holmlund et Kock, 1996). On constate ainsi un faible niveau de rentabilité des sous-traitants⁵, les appels d'offres sur Internet et les enchères inversées exacerbant encore la concurrence et tirant les prix vers le bas. Or, ce manque de ressources financières représente une barrière substantielle qui ne permet pas d'investir dans le capital humain et physique nécessaire à un repositionnement dans la filière.

4. Seules les plus grandes ou celles qui maîtrisent une technologie de pointe ont en effet accès aux marchés des capitaux. Les autres ne peuvent compter que sur leur autofinancement ou l'obtention d'emprunts bancaires.
5. Ainsi, la rentabilité moyenne des sous-traitants est de 1,8% en 2000, contre 3,8% pour l'ensemble de l'industrie (selon le Sessi en 2001).

L'acquéreur peut ensuite opérer un **transfert de compétences fonctionnelles**, apportant des compétences en recherche et développement (compétence technologique, vitesse de développement de nouveaux produits, etc.), des savoir-faire techniques, des compétences commerciales ou marketing (management d'un réseau de distribution, gestion de la relation clients, réputation, etc.) qui peuvent permettre aux PMI sous-traitantes de s'améliorer en apprenant de leur repreneur. Ces dernières sont en effet généralement peu structurées (Capet, 1997). En situation de dépendance symbiotique (Pfeffer et Salancik, 1978), elles fabriquent traditionnellement un produit qui est conçu par le donneur d'ordres. Ainsi, si elles possèdent des services fabrication, méthodes et achat, elles ne sont pas dotées de bureau d'études ni de service marketing. Avantageuse en termes de frais généraux, cette absence de compétences fonctionnelles peut toutefois constituer un frein pour évoluer. L'apport de compétences nouvelles peut donc les aider à se repositionner dans leur environnement concurrentiel. Gartiser-Schneider (2000) montre ainsi que l'appartenance à un groupe renforce le potentiel technologique et la capacité d'innovation des PME.

L'acquéreur peut enfin réaliser un **transfert de compétences managériales**: transmission de savoir-faire plus généraux tels que le leadership, la planification stratégique, l'utilisation d'outils comme les tableaux de bord et toutes les autres compétences requises dans l'administration d'une entreprise. Ces compétences seraient également bénéfiques aux PMI sous-traitantes chez lesquelles on constate souvent des lacunes au plan stratégique, avec notamment un manque de vision du dirigeant⁶ (attachement à la tradition et difficulté pour évoluer, stratégie réactive ou «tourne-sol», myopie qui restreint l'analyse de l'environnement; Torrès, 2003). La formation de ce dernier, plus tournée vers la technique, son cursus professionnel et ses centres d'intérêts peuvent le pousser à se focaliser sur l'opérationnel (Drucker-Godard, 2000) et l'empêcher de consacrer du temps à la réflexion stratégique, privilégiant ainsi le court terme, le rapidement efficace et l'environnement le plus proche. En outre, il est montré que la dépendance ne favorise pas les comportements entrepreneuriaux, le dirigeant d'une entreprise de sous-traitance ayant tendance à se concentrer sur sa relation avec son client principal, négligeant le développement de son entreprise (Wilson et Gorb, 1983).

En conséquence, ces différents transferts de ressources et de compétences pourraient grandement aider les PMI à mieux faire face aux évolutions de l'environnement que nous avons mentionnées en introduction et aux nouvelles contraintes qui les accompagnent. Il apparaît donc judicieux de s'y intéresser. Les PMI

6. Le dirigeant de PMI sous-traitante a en effet davantage tendance à se rapprocher du « craftsman » (Minner, Smith et Bracker, 1992) que de l'entrepreneur « *opportunistic* », du « PIC » que du « CAP » (GREPME, 1994).

sous-traitantes bénéficient-elles d'apports de ressources et compétences de la part de leur acquéreur? Fortes de leurs nouvelles ressources, parviennent-elles à mieux se repositionner dans leur environnement?

C'est avec ce cadre d'analyse à plusieurs dimensions (motivations de l'acquéreur, degré d'autonomie post-transmission et difficultés d'intégration et transfert de ressources et compétences) que nous avons choisi d'aborder le terrain et tenté de mieux comprendre comment les PMI sous-traitantes évoluent après leur transmission à un groupe.

1.4. Le choix d'une méthodologie qualitative pour aborder le terrain

Étant donné la vocation exploratoire de cette recherche et le questionnement large soulevé, nous avons opté pour une démarche qualitative. Pour comprendre comment la transmission à un groupe influe sur une PMI sous-traitante et pour analyser le processus dans son contexte, les études de cas nous sont en effet apparues pertinentes⁷.

Le nombre de cas retenus pour la recherche a été lié à l'hétérogénéité théorique (volonté d'avoir une bonne représentation des différents types d'intégration et d'acquéreurs) et pratique des situations observées (tenir compte des différences de tailles et d'activités d'entreprise par exemple). Nous avons ainsi retenu au final 14 entreprises, transmises entre 1995 et 2002 (cf. tableau 1 de présentation de l'échantillon⁸) et mettant en scène 10 acquéreurs⁹. Les entreprises que nous avons étudiées sont localisées dans le département de la Haute-Savoie et sont presque toutes regroupées dans un même lieu, la vallée de l'Arve, qui a des caractéristiques proches de ce que la littérature décrit comme un système productif local (SPL) ou

7. Les études de cas permettent de procéder à «une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications» (Wacheux, 1996, p. 89)

8. Les auteurs remercient au passage l'Observatoire stratégique de la sous-traitance et le Syndicat national du décolletage pour les avoir aidées à obtenir l'accord des PMI étudiées. Ils remercient également Thésame, l'Agence économique départementale de la Haute-Savoie et la DRIRE pour l'aide financière accordée à cette recherche.

9. En suivant les conseils d'Eisenhardt (1989) pour qui le nombre idéal de cas se situe entre 4 et 10, nous nous étions fixées comme objectif d'analyser 10 cas d'entreprises transmises. Cependant, nous avons été en présence de groupes qui ont procédé à plusieurs acquisitions de PMI sur le même territoire. Il nous a donc fallu intégrer ces différentes «cibles» dans notre échantillon, car cela avait une influence sur le processus d'intégration des PMI, notamment sur les possibilités d'échanges de ressources et compétences entre filiales d'un même groupe et sur le degré d'autonomie laissé à la PMI.

un district industriel¹⁰: reconnaissance internationale, réservoir de compétences, présence de différents types de fournisseurs (traitement de surfaces, sous-traitance de charges, fabricants de machines, etc.), structures d'appui spécifiques (centres techniques, syndicats, observatoire, laboratoires, etc.) et accès à des ressources dédiées (programmes d'aide locale par exemple). La fertilisation des idées et les multiples liens de proximité (géographique, économique, familiale) permettent de nombreuses interactions (Corroleur *et al.*, 2002) et forment ce que nous pourrions appeler des poches de richesse (Favre-Bonté et Serrate, 2002). La vallée de l'Arve, où sont concentrées près de 600 entreprises dont de nombreux sous-traitants automobiles (il s'agit notamment d'un des pôles mondiaux du décolletage), est représentative des évolutions en cours dans les districts industriels (fusions et acquisitions, regroupements, délocalisations ou spécialisations entraînant un remodelage du tissu économique). On constate désormais que plus d'un tiers du chiffre d'affaires de cette vallée est assuré par des groupes industriels appartenant à des entités étrangères. Ce terrain constituait donc un lieu privilégié d'étude et d'analyse pour notre recherche.

Pour aborder ces cas, un effort de triangulation des sources d'évidence (Yin, 1994; Wacheux, 1996) a été fourni. Les études de cas ont en effet reposé sur l'analyse de différents matériaux. Des entretiens semi-directifs ont été menés (de janvier à août 2003) auprès de différents acteurs impliqués dans l'opération (dirigeants de la cible, mais aussi de l'acquéreur pour confronter les points de vue, et environnement institutionnel, les syndicats par exemple). Pour cela, un guide d'entretien a été élaboré à partir du cadre d'analyse présenté précédemment et structuré chronologiquement selon les étapes du processus. Il s'agissait successivement de cerner la santé et le contexte de la PMI sous-traitante avant la transmission, le type d'acquéreur en présence et ses motivations et le déroulement de l'opération, puis d'appréhender la post-transmission – le degré d'autonomie laissé à la PMI, les ressources et compétences échangées, les changements introduits dans la chaîne de valeur, les difficultés internes et externes qui se sont posées – et, enfin, de dresser un bilan de l'opération.

- Une documentation fouillée a été réunie: notes sectorielles, présentations/notes internes réalisées par les entreprises à l'occasion de leur transmission, articles de presse parus au moment de l'opération, etc.
- Une observation passive a complété le dispositif (visites des usines et des bureaux) pour capter l'environnement immédiat des personnes, l'ambiance de travail et mieux appréhender les changements mis en œuvre.

10. Le district industriel, selon Marshall (1920, cité par Torrès, 2003) est une « entité économique composée essentiellement de petites unités spécialisées et indépendantes dont l'efficacité collective est stimulée par des coopérations informelles liées à la proximité. La densité entrepreneuriale en un même lieu produit des rendements croissants grâce à des externalités positives. »

TABLEAU 1
Présentation de l'échantillon

PMI ST acquise	Date de cession	Chiffres clés avant l'achat: effectif, CA (Résultat/CA)	Métier	Raisons de la vente	Type d'acquéreur	Nationalité de l'acquéreur
Maurice*	2002	PE: 45 personnes 6,6 M€ (10%)	Pièces de décolletage de grandes séries.	1. Lassitude. 2. Baisse de la croissance. 3. Réalisation du patrimoine.	Hypogroupe	Française
Joseph	2002	PE: 17 salariés 3 M€ (pertes)	Décolletage de base.	Redressement judiciaire.	Hypogroupe	Française
Merlin	2000	PE: 24 salariés 3,5 M€ (0,3%)	Décolletage de petites et moyennes séries (40%) et négoce (60%).	Lassitude et absence de successeur.	Hypogroupe	Française
Georges	2002	TPE: 9 salariés 1 M€ (faible)	Fabrication de pièces tubulaires en acier.	1. Capacité de développement. 2. Séquelles d'un précédent dépôt de bilan. 3. Opportunité financière.	Groupe industriel diversifié (18000 salariés).	Européenne
Laurent	1996 1998	ME: 197 salariés 19,2 M€ (4,2%)	Décolletage en grandes séries, de 5 à 35 mm. Gammes longues.	Au départ, fusion pour renforcer le pouvoir de négociation face aux clients et pour diversifier la clientèle. Puis rachats successifs.	Groupe industriel (2000 salariés) qui s'est fait racheter par une banque.	Française puis européenne
Michel	1995 1998	ME: 139 salariés 14,5 M€ (52%)	Microdécolletage (0,3 à 10 mm).	Réalisation du patrimoine.	Passage dans deux groupes industriels, le dernier (2000 personnes) s'étant fait acheter par une banque.	Française puis européenne
Bernard	1997 1999	ME: 110 salariés 15,4 M€ (pertes)	Décolletage simple de moyennes et grandes séries.	Redressement judiciaire.	Groupe industriel (2000 salariés) contrôlé par une banque.	Française (européenne)

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n° 2, 2006

TABLEAU 1
Présentation de l'échantillon (suite)

PMI ST acquise	Date de cession	Chiffres clés avant l'achat: effectif, CA (Résultat/CA)	Métier	Raisons de la vente	Type d'acquéreur	Nationalité de l'acquéreur
François	1998	700 salariés** 76,2 M€ (2%)	Décolletage de haute précision en grandes séries.	1. Lassitude, craintes quant à l'avenir du décolletage. 2. Départ d'un actionnaire.	Groupe industriel (900 personnes) contrôlé par un fonds de pension.	Internationale
Bertrand	2001	ME: 390 salariés 43 M€	Décolletage en grandes séries, assemblage de sous-ensembles.	Besoin de fonds propres, fort endettement, problème de succession.	Groupe industriel (900 personnes) contrôlé par un fonds de pension.	Internationale
Pierre	2001	PE: 28 salariés 2,3 M€ (2,6%)	Moules d'injection plastique et aluminium.	1. Volonté de s'adosser à un groupe (moyens financiers pour investissements). 2. Opportunité.	Groupe industriel autonome.	Française
Isidor	1999	ME: 100 salariés 13,7 M€	Conception de sous-ensembles métal/plastique.	Besoin d'argent pour renflouer une autre société, incertitude.	Groupe industriel autonome.	Française
Théodore	1999	ME: 135 salariés 13 M€	Niche. Pièces et sous-ensembles de précision pour l'industrie automobile et aéronautique.	Retraite. Concurrence de plus en plus difficile.	Groupe industriel autonome.	Internationale
Didier	2001	ME: 180 salariés 14 M€ (3%)	Décolletage de précision. Production de composants mécaniques de grandes séries.	Retraite et volonté de s'adosser à un groupe.	Groupe industriel autonome.	Européenne
Henri	2001	PE: 50 salariés 5 M€ (5%)	Niche pour le soudage. Décolletage.	Retraite et volonté de s'adosser à un groupe.	Groupe industriel autonome.	Française

* Pour des raisons de confidentialité, le nom des entreprises a été modifié.

*** Cette entreprise familiale a été conservée dans l'échantillon même si sa taille est supérieure au plafond généralement admis pour qualifier une entreprise de PME (500 salariés), car elle était encore très représentative du mode de fonctionnement «classique» des PME.

L'appréciation des effets de la transmission s'est effectuée à l'aide de plusieurs critères permettant de distinguer différents niveaux de réussite :

- des critères quantitatifs liés à l'activité: évolution du chiffre d'affaires (par rapport à la moyenne du secteur), de la rentabilité et des effectifs ;
- des critères plus qualitatifs liés, d'une part, à la réduction de la situation de dépendance commerciale (diversification du portefeuille de clients pour ne plus être dépendant d'un seul donneur d'ordres) et sectorielle (diversification de la clientèle hors du secteur automobile) et, d'autre part, à l'amélioration de la position concurrentielle.

Chaque cas a fait l'objet d'une analyse en profondeur que nous ne pouvons reprendre ici. En revanche, nous allons nous focaliser sur la présentation des résultats issus de l'analyse intersites qui, même si elle ne permet pas de restituer la richesse des données recueillies, fournit néanmoins des informations intéressantes sur le devenir des PMI sous-traitantes automobiles transmises à des groupes.

2. L'incidence des cessions sur les PMI sous-traitantes : principaux résultats obtenus

Le premier constat que l'on peut dresser à la lecture de nos résultats est que les propriétaires de PMI sous-traitantes du secteur automobile cèdent leur entreprise pour des motivations plurielles. Les premières s'inscrivent dans le contexte démographique déjà évoqué. Les départs en retraite et les problèmes de succession ont en effet concerné 6 opérations (cf. tableau 1, présenté plus haut) sur 14. Ensuite, on retrouve des motifs liés à l'évolution du secteur automobile. Quatre anciens propriétaires interrogés ont manifesté une certaine lassitude face à un environnement de plus en plus contraignant. Dans six cas, une baisse de croissance et des problèmes financiers ont été mentionnés. Enfin, cinq dirigeants ont fait part de leur volonté de s'adosser à un groupe pour améliorer leur compétitivité. Une seule entreprise a été vendue uniquement par opportunité, dans l'idée de réaliser avantagement le patrimoine de ses dirigeants.

Les raisons des cessions étant présentées, nous allons maintenant centrer notre propos sur les conséquences de ces opérations. Le tableau 2 synthétise les principaux résultats de l'effet des acquisitions sur les PMI sous-traitantes de notre échantillon. Nous verrons que les acquéreurs semblent avoir des intentions louables en faveur des entités achetées (2.1) et que la phase d'intégration ne semble pas être à l'origine de difficultés importantes chez les PMI cédées, et ce, grâce à la relative autonomie dont elles jouissent après l'opération (2.2). Nous constaterons en revanche que l'enrichissement des compétences n'est pas toujours au rendez-vous (2.3). Enfin, nous tenterons de produire une synthèse de ces résultats (2.4).

2.1. L'identification de deux principaux types d'acquéreurs

Nos 14 PMI ont été achetées par 10 acquéreurs aux profils variés: on trouve en effet des hypogroupes¹¹, pouvant se résumer à un entrepreneur ayant créé une holding pour acquérir des entreprises en utilisant les effets de levier (notre échantillon comporte deux repreneurs de ce type, aux portraits toutefois différents, l'un orienté vers la technique, l'autre ayant des compétences plus managériales), des groupes industriels autonomes (six cas) et des groupes industriels détenus par des financiers (banques ou fonds de pension: deux cas). Ces groupes ont pris le contrôle de PMI sous-traitantes pour deux principales raisons:

- des motivations avant tout industrielles, pour la quasi-totalité des 14 opérations¹², au moins au départ. Le projet industriel de l'acquéreur correspond la plupart du temps soit à l'atteinte d'une taille critique au plan international, pour devenir un interlocuteur incontournable (acquisitions horizontales et internationales), soit à de la diversification liée, c'est-à-dire la recherche d'une PMI au savoir-faire et aux produits complémentaires, afin de proposer une offre globale au client.
- puis des motivations financières, qui viennent soit en deuxième plan, derrière les motivations industrielles (1 opération parmi les 12 évoquées précédemment), soit deviennent prioritaires après le changement d'actionnaires du groupe acquéreur (quatre opérations concernées).

Sauf exception (deux cas), l'acquéreur a par conséquent toujours eu l'intention de préserver l'entité acquise et de la développer.

2.2. Des difficultés d'intégration réelles, mais limitées par l'autonomie laissée aux cibles

Les deux tiers des entreprises de notre échantillon bénéficient d'une **relative autonomie postacquisition** (cf. figure 1): trois cibles sont totalement autonomes et sept

11. L'hypogroupe est « un groupe (au sens juridique du terme) caractérisé par la dimension de ses composants (entreprises de petite taille) et la place centrale du dirigeant-propriétaire, détenant le contrôle majoritaire du capital dans la holding » (Debray et Leyronas, 1998, p. 89)
12. Seules deux PMI ont été achetées pour des raisons non stratégiques: l'occasion pour l'acquéreur de récupérer une ressource intéressante (un bâtiment de grande taille et bien localisé) et la pression des pouvoirs publics pour sauver des emplois. Enfin, un cas se situe de façon intermédiaire entre les motivations industrielles et financières, puisque le repreneur (un individu à travers une holding) ne souhaite investir que dans des entreprises locales, pour maintenir le tissu économique et une activité (le décolletage) à laquelle il est attaché, choisissant toutefois des sociétés à potentiel.

TABLEAU 2
L'incidence des acquisitions sur les cibles de notre échantillon

PMI sous-traitante	Santé de la cible avant acquisition	Motivations de l'acquéreur	Degré d'autonomie laissé à la cible	Difficultés postacquisition	Transferts de ressources et compétences	Évolution des chiffres clés	Évolution de la situation de dépendance sectorielle (DS) et commerciale (DC)
Maurice	Bonne mais conjoncture qui se dégrade.	Mixte: industrielle (investissement local) et financière (diversification de placement).	Stratégique.	Aucune.	R*	Non.	Réduction de la DS car diversification.
Joseph	Pertes. Redressement judiciaire.	Opportunité non planifiée. Pas d'intérêt stratégique (obtention d'une ressource).	Nulle (absorption).	Démotivation forte du personnel.	R, CF	Baisse des effectifs mais CA en hausse.	Augmentation de la DC: cible devenue sous-traitant de son acquéreur.
Merlin	Problème de rentabilité.	Industrielle/volonté de développement.	Nulle (absorption).	Départ de huit salariés.	R, CF, CM	Hausse des effectifs, du CA et de la rentabilité.	Réduction de la DS car diversification.
Georges	En amélioration après crise antérieure.	Industrielle (horizontale et verticale + internationale).	Stratégique, puis faible (tentative fusion) puis stratégique.	Tentative ponctuelle de fusion=difficultés internes et externes importantes.	R, CF, CM	Augmentation.	Réduction de la DS car diversification.
Laurent	Moyenne +.	Industrielle (horizontale), puis financière (placement) après les changements d'actionnaires.	Opérationnelle.	Inquiétudes des salariés, baisse d'effectif.	CF, CM	Augmentation.	Amélioration position dans filière (DC) par élargissement du savoir-faire (devenir sous-traitant incontournable).
Michel	Très bonne.	Industrielle (horizontale) puis financière (placement).	Opérationnelle.	Inquiétudes, démissions après le déménagement.	R, CF, CM	Baisse de la rentabilité.	Accroissement de la DS (plus de clients dans l'automobile).

Revue internationale P.M.E., vol. 19, n° 2, 2006

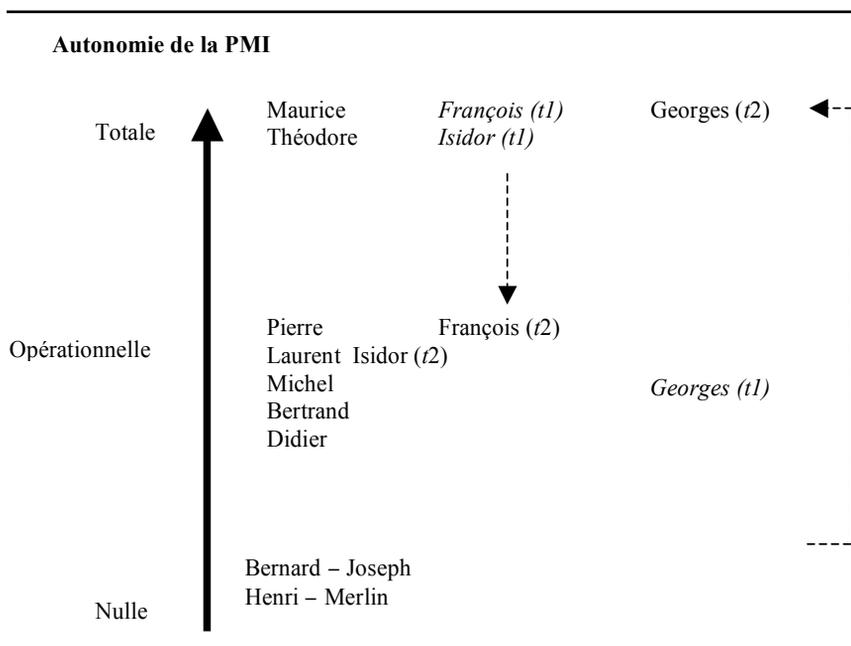
TABLEAU 2
L'impact des acquisitions sur les cibles de notre échantillon (suite)

PMI sous-traitante	Santé de la cible avant acquisition	Motivations de l'acquéreur	Degré d'autonomie laissé à la cible	Difficultés post-acquisition	Transferts de ressources et compétences	Évolution des chiffres clés	Évolution de la situation de dépendance sectorielle (DS) et commerciale (DC)
Bernard	Redressement judiciaire.	Non stratégiques; pressions locales (acquisition horizontale).	Nulle.	Démotivation forte.	R, CF	Amélioration mais résultat toujours négatif.	Devenu un site de production du groupe.
François	En croissance mais rentabilité faible.	Industrielle (horizontale + internationale) puis financière.	Opérationnelle.	Résistance au changement, différence culturelle.	R, CM	Augmentation de la rentabilité.	Pas d'évolution.
Bertrand	Correcte mais surendettement.	Industrielle (horizontale) puis financière (changement d'actionnaires).	Opérationnelle.	Rivalités entre filiales.	R, CF	Neutre	Pas d'évolution.
Pierre	Moyenne.	Industrielle (horizontale).	Opérationnelle.	Aucune	Faible	Hausse des effectifs.	Pas d'évolution.
Isidor	Moyenne.	Industrielle (horizontale).	Stratégique puis opérationnelle.	Aucune	CF, CM	Hausse du CA.	Réduction de la DC nouveaux marchés.
Théodore	Moyenne.	Industrielle (diversification).	Stratégique.	Démotivation du personnel.	Faible.	Neutre.	Pas d'évolution.
Didier	Bonne.	Industrielle (horizontale + internationale).	Opérationnelle.	Aucune	R, CF, CM	Baisse des effectifs et hausse du CA.	Réduction de la DC: nouveaux clients.
Henri	Problème de compétitivité.	Industrielle (internationale) puis financière.	Stratégique puis nulle.	Démotivation du personnel.	Faible.	Neutre.	Devenu un site de production du groupe.

* R: ressources; CF: compétences fonctionnelles; CM: compétences managériales.

jouissent d'une autonomie opérationnelle ou «encadrée». Seules quatre entreprises n'ont plus aucune indépendance. Cela apparaît donc positif pour ces PMI sous-traitantes, qui, si elles ont perdu leur indépendance juridique, semblent maintenir un certain niveau de liberté. Notons toutefois que l'autonomie stratégique laissée à certaines s'accompagne de la fixation par l'acquéreur d'objectifs de rentabilité serrés et de tableaux de bords réguliers¹³. Par ailleurs, il convient de préciser que le degré d'autonomie peut évoluer dans le temps. On assiste parfois à des retours en arrière (p. ex., tentative de fusion de Georges stoppée par les difficultés qui ont surgi) ou, au contraire, à des absorptions progressives, la cible perdant petit à petit son autonomie (p. ex., Isidor et François qui évoluent de $t1$ à $t2$).

FIGURE 1
Le degré d'autonomie laissé aux PMI après leur cession



Cependant, même si les cibles parviennent à conserver une certaine autonomie, les opérations de croissance externe ont donné lieu à de profondes modifications (réorganisation, gestion plus rigoureuse, déménagement, etc.), comme

13. Le management des filiales repose alors sur la recherche d'un équilibre entre autonomie et dépendance. Cette interdépendance est bénéfique pour l'entreprise à condition que les différentes décisions soient en totale harmonie avec le reste de l'organisation (Boissin et Favre-Bonté, 2001)

nous le verrons plus loin. Il n'est donc pas étonnant que, dans la plupart des cas (10 entreprises sur 14), les acquisitions aient occasionné des **difficultés d'intégration**. Ces difficultés ont été d'une intensité variable, mais ont rarement été perçues comme inquiétantes par les dirigeants interrogés (pour qui le simple changement de propriétaire engendre inévitablement une période d'insécurité et d'inquiétude pour les salariés). On a ainsi noté une baisse de productivité passagère, et ce, dans pratiquement tous les cas rencontrés (sauf dans les quatre cas où aucun changement n'a eu lieu et où l'ancien dirigeant est resté en place). Ensuite, les salariés ont parfois réagi de façon négative aux tentatives d'intrusion de l'acquéreur (Bertrand, François, Michel, Georges, Merlin), et ce, en proportion des changements introduits. Ainsi, Georges a traversé une crise importante lors de la tentative de fusion avec une autre filiale de son groupe acquéreur. De même, Merlin a perdu 8 salariés sur les 24 que comptait l'entreprise, car ceux-ci n'étaient ni d'accord avec le nouveau propriétaire ni prêts à accepter les changements. Enfin, des différences de culture nationale se sont parfois fait sentir, en particulier chez François, PMI acquise par un groupe de culture américaine. La différence culturelle semble être moins perturbante dans les cas d'acquisitions européennes¹⁴ (Georges, Laurent, Michel ou Didier).

2.2. Un enrichissement des compétences étroitement lié au type d'acquéreur

Les PMI qui sont entrées dans un groupe ont généralement connu un accroissement de leur pouvoir de négociation après l'opération et ont bénéficié d'une meilleure image sur le marché (elles obtiennent aujourd'hui plus facilement la confiance de leurs clients du fait de la solidité de leur groupe d'appartenance). Mais en dehors de ces bénéfices de combinaisons (au sens de Haspeslagh et Jemison, 1991), certaines acquisitions ont donné lieu à de nombreux apports de ressources ou compétences.

2.2.1. Une priorité à l'apport de ressources

Les acquisitions que nous avons étudiées se sont quasiment toutes traduites par l'apport de nouvelles ressources à l'entreprise achetée. La première de ces ressources est le transfert de fonds propres qui a été réalisé dans presque la moitié des cas (Maurice, Merlin, Georges, Bernard, Michel, Didier). Ces moyens financiers supplémentaires ont permis aux plus petites cibles de notre échantillon d'attaquer de nouveaux marchés (achat de nouvelles machines, transfert dans des bâtiments plus grands, recrutement de personnel). À ce titre, les acquisitions se sont révélées être

14. Cela corrobore les résultats de Pablo (1994), mais va à l'encontre de ce qu'affirme Franck (2000) sur la facilité d'exportation du management américain qui parviendrait à s'imposer facilement partout.

des tremplins de croissance. Pour certaines entreprises, ces ressources financières supplémentaires ont également permis de traverser les périodes de crise. Ce résultat rejoint donc ceux de l'étude de Capron, Dussauge et Mitchell (1998) qui ont constaté que 88 % des acquéreurs apportaient à leur cible des ressources financières.

Six cibles ayant intégré des groupes ont également bénéficié de **nouveaux systèmes d'information** (accès à un Intranet par exemple) **et de gestion** (mise en place d'un progiciel de gestion intégré – ERP, d'une gestion de production assistée par ordinateur – GPAO, etc.), installés pour faciliter les échanges de données avec la maison mère ou les autres filiales (permettant, entre autres, de faire du *benchmarking* interne) et pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise.

Ces apports, s'ils peuvent être considérés comme restreints, ont toutefois été vécus de façon positive par les cibles, et ce, d'autant plus que, pour certaines, ils se sont accompagnés de transferts de compétences.

2.2.2. *De nouvelles compétences fonctionnelles pour une plus grande structuration de la PMI*

L'acquisition d'une PMI par une grande entreprise peut renforcer le positionnement stratégique du sous-traitant dès lors que la grande entité insufflé à l'entreprise achetée des éléments de compétences fonctionnelles prisés par les clients et qu'elle lui donne les moyens de les faire évoluer. Cette consolidation de la cible devient de plus en plus nécessaire dans le cadre de l'accroissement des relations de collaboration au sein de la filière automobile. Dans notre échantillon, ce renforcement des compétences fonctionnelles de la cible, qui apparaît dans près d'un cas sur deux (Georges, Laurent, Michel, Didier, Bertrand, Merlin et Isidor), a eu lieu quasiment dès le début de la phase postacquisition, afin de structurer rapidement l'organisation. Ce transfert s'est effectué en provenance soit de l'acquéreur, soit d'autres filiales du groupe. La proximité géographique semble à ce titre être une condition importante pour la réalisation du transfert.

Différents types de transferts ont pu être observés. Les plus courants ont concerné les fonctions logistique/achat, qualité et GRH. Ainsi, Georges a vu sa logistique se renforcer après l'acquisition, ce qui était nécessaire compte tenu de la provenance étrangère de la majeure partie de ses achats de matières premières, du flux à gérer (plusieurs centaines de tonnes de produits) et des délais de livraison imposés par les clients. L'instauration d'une démarche qualité a également débouché sur l'obtention d'une norme de très haut niveau du secteur automobile. Chez Merlin, l'acquisition a permis l'établissement d'un accord de participation pour les salariés, entraînant une plus grande motivation de ces derniers. Enfin, quelquefois, l'acquéreur – tout en libérant la cible (Isidor) de certaines tâches connexes – a transféré des compétences liées à la gestion des ressources humaines et à la qualité.

Dans les grandes entités, des compétences en matière de management de projet ont également été transmises à la cible (Michel, Laurent). Au plan commercial, quelques transferts se sont produits. Par exemple, le nouveau dirigeant de Merlin a entièrement modifié la politique en place en y introduisant davantage d'anticipation et en devenant une véritable force de proposition pour les clients (recherche d'idées d'amélioration des produits, anticipation des baisses de prix, etc.). D'autres PMI (Isidor, Michel, Laurent, François) ont mis en œuvre une nouvelle politique plus centralisée, la vente se réalisant sur une base groupe.

Toutefois, malgré les échanges de compétences que nous venons de citer, on relève un très faible nombre d'échanges techniques (collaboration R-D, mise en place d'un bureau d'études, etc.). Seuls Merlin, Laurent et Michel ont vu ces compétences s'améliorer après leur acquisition, les deux derniers grâce à de nombreux échanges entre les ingénieurs du groupe. Quelquefois même, l'échange s'est effectué dans l'autre sens. C'est le cas de la cible Pierre qui s'est vu ponctionnée en partie son savoir-faire en R-D par l'acquéreur. Étant donné la prédominance du facteur technologique dans l'industrie automobile, nous ne pouvons que regretter cette absence d'échanges techniques, qui auraient pu permettre aux PMI sous-traitantes d'accroître à la fois leur potentiel d'apprentissage en interne et leur capacité à absorber les connaissances externes et ainsi de mieux défendre leur place sur la scène concurrentielle.

2.2.3. *Un transfert de compétences managériales*

En dehors des ressources et des compétences fonctionnelles que nous venons d'évoquer, les changements de propriétaire se sont traduits, dans 9 cas sur 14 (Isidor, Théodore, Didier, Georges, Merlin, Michel, Laurent, François, Bertrand), par **une évolution des compétences managériales** (à l'instar des résultats de Capron, Dussauge et Mitchell [1998] qui indiquent que 90% des acquéreurs de leur échantillon ont apporté à leur cible des compétences managériales). Ainsi, les acquisitions ont entraîné une structuration différente de l'entreprise, avec la mise en place d'un management plus rigoureux et plus formalisé (mise en place de tableaux de bord, d'analyse de la valeur, etc.). Deux cas de figure ont alors été constatés. Dans le premier, l'ancien dirigeant est resté en place, mais a bénéficié d'une formation à la stratégie et aux outils de gestion utilisés par l'acquéreur (Georges, Laurent, Michel, Didier, Isidor). On peut donc ici parler d'un réel transfert de compétences. Dans le second, l'ancien dirigeant a été remplacé par un manager choisi par l'acquéreur¹⁵ et ayant le niveau de compétences exigé (Merlin¹⁶, François, Théodore et Bertrand).

15. Notons que dans la majorité des cas, le dirigeant-vendeur est resté en place après l'opération, au moins pendant une période de transition (qui a pu aller jusqu'à trois ans dans le cas de François).

16. Ici, c'est le reprenneur qui dirige lui-même l'entreprise achetée.

Ce renforcement s'est accompagné, dans les groupes financiers, d'une nouvelle orientation de l'entreprise, davantage tournée vers la gestion financière et la rentabilité à court terme (François, Bertrand, Théodore). Cette vision a parfois conduit les acquéreurs à rationaliser les investissements de leur filiale, ce qui n'est pas sans avoir des contreparties négatives. Certaines activités sont en effet très capitalistiques et exigent des investissements permanents pour que les entreprises soient «à jour», voire en avance, techniquement.

Hormis deux cibles de notre échantillon (Maurice et Georges), les entreprises achetées ont toutes connu des réorientations stratégiques. Les dirigeants, surtout lorsqu'ils étaient nouveaux, n'ont pas hésité à impulser des revirements importants : spécialisation des sites (chaque filiale se spécialisant dans un type de produit ou dans une zone géographique), attaque de nouveaux marchés (diversification sectorielle) ou obtention de nouvelles normes.

Cette **nouvelle vision stratégique** (du métier et des compétences à maîtriser, du secteur d'activité et de ses perspectives de croissance, du territoire et de son avenir) s'est traduite par une démarche plus proactive (volonté de proposer des solutions aux clients au lieu d'attendre une sollicitation). Certains acquéreurs ont en effet des projets très ambitieux en tête. Ainsi, l'un d'entre eux compte installer de petites unités de production disséminées dans le monde entier, près des usines des clients et reliées au siège haut-savoyard où seront conçus les produits, via un pont numérique maîtrisé.

Notons pour finir que trois entreprises ont été transformées en site de production pour le reste du groupe et ont donc vu leurs compétences se réduire.

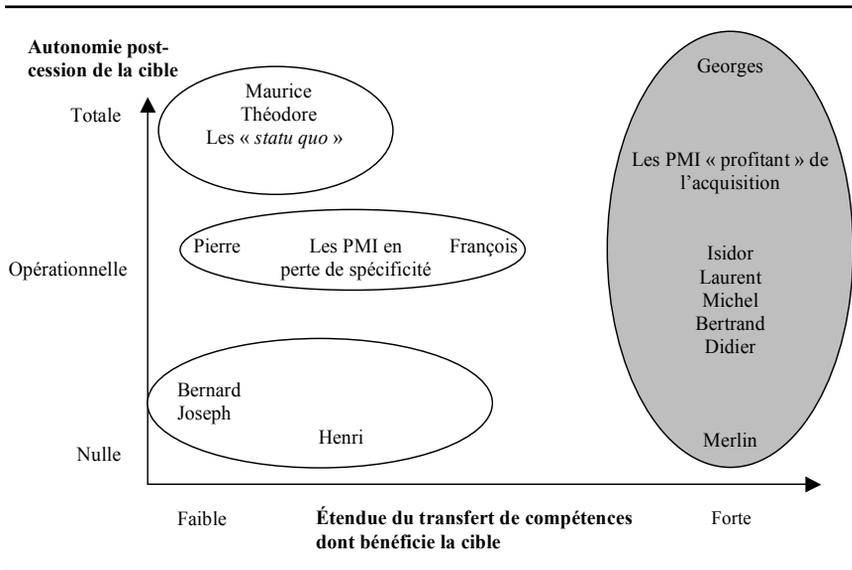
2.3. Synthèse des résultats : le rôle prédominant des transferts de ressources et compétences dans le repositionnement des PMI sous-traitantes

En définitive, nos résultats montrent que les impacts des acquisitions sur les PMI achetées sont importants. On assiste en effet à une véritable transformation de la chaîne de valeur, qui se voit modifiée de façon globale dans la plupart des cas (Pierre, Isidor, Didier, Henri, Merlin, Joseph, Georges, Laurent, Michel, Bernard, Bertrand). Les fonctions commerciale, production et logistique sont touchées dans pratiquement tous les cas. Seules deux entreprises semblent peu affectées par leur changement de propriétaire (Maurice et Théodore).

Lorsqu'on s'intéresse à l'évolution des chiffres clés, on constate que plus de la moitié des entreprises achetées voient leur chiffre d'affaires et leur résultat progresser après l'acquisition (Joseph, Merlin, Georges, Laurent, Bernard, François, Pierre, Isidor, Didier), tandis que les cinq autres stagnent ou régressent. Les raisons invoquées par les dirigeants interrogés, pour expliquer ces baisses, sont liées à la

conjoncture (depuis 2001, de nombreux marchés sont en baisse et il devient de plus en plus difficile de maintenir un niveau d'activité satisfaisant). Cependant, il n'est pas étonnant de constater que les entreprises qui progressent le plus sont celles qui ont bénéficié d'un réel transfert de compétences de la part de leur acquéreur ou d'autres filiales de leur groupe (cf. partie droite de la figure 2).

FIGURE 2
Des acquisitions plus ou moins bénéfiques



Les transferts de compétences permettent en effet d'avoir une vision plus proactive de la stratégie, d'attaquer de nouveaux marchés et ainsi, dans le même temps, d'améliorer la situation de dépendance des PMI sous-traitantes. Sept PMI ont ainsi vu leur position s'améliorer dans la filière à la suite de leur acquisition («PMI profitant de l'acquisition»). À côté de ce groupe d'entreprises, on peut en distinguer trois autres. Un premier où les PMI achetées ne voient guère leur position évoluer après l'acquisition («*statu quo*»), un deuxième où les PMI ont vu leur situation de dépendance s'aggraver après l'acquisition («PMI devenues sites de production») et, entre ces deux-là, un groupe où ce sont les PMI qui ont apporté leur savoir-faire à leur acquéreur et qui ne retirent que peu de bénéfices de leur acquisition, même si elles jouissent encore d'une relative autonomie («PMI en perte de spécificités»).

Enfin, les résultats indiquent que l'étendue du transfert de compétences dont bénéficie les PMI achetées est, en fait, étroitement liée au type d'acquéreur et à sa motivation. Rappelons que nous avons rencontré divers profils d'acquéreurs dans notre échantillon :

- des hypogroupes se résumant à un dirigeant central, à la compétence soit managériale (doté d'une vision stratégique, avec de nombreux projets de développement et une agressivité commerciale ; ce type de repreneur a conscience que les compétences techniques ne sont pas inégalables), soit plutôt orientée vers la technique (avec une vision stratégique limitée au savoir-faire technique ; la démarche commerciale de ce repreneur est plus passive et sa stratégie davantage fondée sur l'investissement en machines) ;
- des groupes plus importants dont le contrôle s'accompagne certes de nouvelles contraintes (élaboration de tableaux de bord, justification des choix d'investissements, etc.), mais également de nouvelles occasions d'affaires (pouvoir de négociation renforcé, meilleure image liée à la solidité du groupe, apports d'outils de gestion et de systèmes d'information, etc.). Les motivations de ces groupes sont alors de deux ordres :
 - à dominante financière : ici, il y a peu d'insertion du groupe dans la gestion opérationnelle de la cible et peu de transfert de compétences, mais, en revanche, de fortes pressions sur la rentabilité à court terme et pour une hausse de la productivité ;
 - ou plus industrielle : les échanges et transferts de compétences entre entités du groupe sont alors beaucoup plus nombreux.

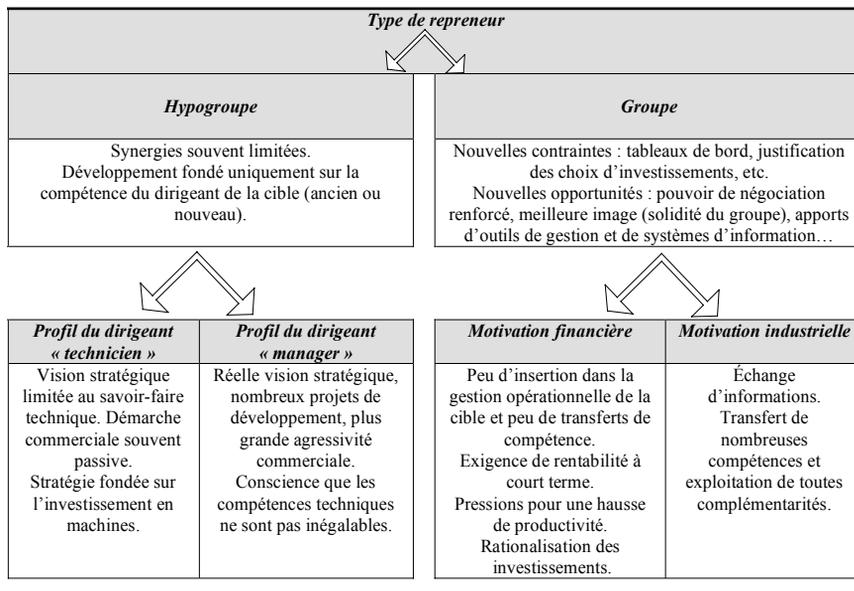
Il apparaît donc que les acquéreurs qui font bénéficier à leur cible d'un réel transfert de compétences soient plutôt de deux types : les hypogroupes dirigés par un dirigeant doté d'un profil « managérial » et les groupes plus importants mus par un véritable projet industriel.

Conclusion

L'objectif de cet article était de cerner les impacts des acquisitions sur les PMI sous-traitantes du secteur automobile et de voir dans quelles mesures la cession à un groupe pouvait permettre à ces entreprises de se repositionner dans la filière.

Notre cadre d'analyse et l'étude de 14 cas de cessions nous ont permis de mettre en lumière un certain nombre de points. À l'instar de Capron, Dussauge et Mitchell (1998), nous avons tout d'abord constaté une plus grande structuration des entreprises achetées, une sophistication des pratiques de gestion et la mise en

FIGURE 3
Des incidences différentes selon le type de repreneur



place de transferts de ressources et de compétences qui ont permis à une grande partie des PMI cédées (au moins la moitié) de se repositionner dans la filière et de rééquilibrer les rapports de force avec leurs donneurs d'ordres.

Toutefois, dans certains cas, les impacts sont plus discutables. L'apport de compétences ne se réalise pas ou est très limité, et ce, en fonction du type d'acquéreur: il ne possède pas de compétences à transmettre (deux cas), il a acheté la cible pour capter son savoir-faire ou une ressource clé (deux cas) ou il se contente de rationaliser les investissements pour rentabiliser son opération (un cas). Certaines PMI ont même vu leur situation de dépendance s'aggraver après leur acquisition, puisqu'elles ont été transformées en site de production du groupe acquéreur (trois cas).

Il apparaît donc que les dirigeants-propriétaires de PMI sous-traitantes, soucieux de s'adosser à un groupe pour asseoir le développement de leur entreprise, doivent veiller à bien choisir leur acquéreur et s'assurer des bonnes intentions et des compétences de ce dernier (l'hypogroupe contrôlé par un dirigeant au profil managérial et le groupe à motivation prioritairement industrielle paraissant plus porteurs de développement). Il semble en effet que la réussite de la PMI après l'acquisition soit plus liée à l'étendue des compétences dont elle va bénéficier

qu'à son degré d'autonomie opérationnelle postacquisition¹⁷. Ce transfert pourrait donc faire l'objet de plus d'attention lors des négociations et de la rédaction des contrats de vente.

Ce travail présente toutefois des limites qui laissent entrevoir des poursuites en matière de recherche. La méthodologie retenue, à savoir l'étude de cas, a permis de faire ressortir un certain nombre de points (notamment une typologie) qu'il conviendrait de tester auprès d'un échantillon plus important d'entreprises, et ce, d'autant plus que cette étude s'est effectuée sur un territoire géographique restreint (un seul département). Des comparaisons avec d'autres départements pourraient également être envisagées. Enfin, les acteurs privilégiés dans cette étude ont été les dirigeants (passés et actuels) des entreprises (acquéreurs et cibles). Cela explique sans doute la «relativisation» des difficultés d'intégration rencontrées. L'interview d'autres membres du personnel aurait peut-être permis d'appréhender différemment l'impact des acquisitions.

Par ailleurs, devant l'importance de ces transferts de compétence, nécessaires pour rester compétitif dans un secteur automobile toujours plus difficile et dans l'optique d'un maintien de la pérennité des PMI sous-traitantes, une autre voie pourrait être envisagée, celles des alliances entre PMI sous-traitantes. La coopération pourrait constituer un autre levier de développement pour la PMI (Puthod, 1995), plus souple et plus réversible que la croissance externe, et surtout limitant la perte d'autonomie. Compte tenu des freins culturels et psychologiques souvent puissants dans le milieu de la sous-traitance¹⁸, un effort d'accompagnement pourrait être fourni de la part des institutions représentatives de la sous-traitance (syndicats par exemple) afin d'amener les PMI à aller vers plus de collaboration et d'échanges.

Bibliographie

- ALI, F., G. SMITH et J. SAKER (1997), «Developping buyer-supplier relationship in the automobile industry», *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 3, n° 1, p. 33-42.
- BARABEL, M. et O. MEIER (2002), «Biais cognitifs du dirigeant, conséquence et facteurs de renforcement lors de fusions-acquisitions: synthèse et illustration», *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 5, n° 1, p. 5-42.

17. Ce résultat apporte donc une nuance aux travaux de Graebner (2003) qui montre que l'autonomie laissée au dirigeant de la cible influence positivement la création de valeur. Dans nos cas, cette autonomie n'est pas suffisante.
18. Selon l'étude de Puthod (1995), la propension à coopérer varie selon le secteur d'activité. Ainsi, dans le décolletage, seules 19% des PME de son échantillon privilégient la croissance conjointe. Il semblerait que le caractère très industriel de cette activité pose, dans les alliances, des problèmes de nature culturelle et patrimoniale.

- BAUDRY, B. et P. BOUVIER-PATRON (1994), «De la sous-traitance traditionnelle à la sous-traitance partenariale: une application de la théorie de l'agence», dans M. Hollard (dir.), *Génie industriel: les enjeux économiques*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 225-244.
- BOISSIN, J.-P. et V. FAVRE-BONTÉ (2001) «Mondialisation, fusions et acquisitions et multi-gouvernement du groupe via ses filiales», *Sciences de la Société*, n° 54, p. 135-152.
- BOWMAN, E. et H. SINGH (1990), «Overview of corporate restructuring: trends and consequences», dans L. Rock et R.H. Rock (dir.), *Corporate Restructuring*, Berkshire, McGraw-Hill, p. 1-16.
- BUONO, A.F. et J.L. BOWDITCH (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, Hoboken, N.J., Jossey Bass Publishers.
- CANNELLA, A.A. et D.C. HAMBRICK (1993), «Effects of executive departures on the performance of acquired firms», *Strategic Management Journal*, vol. 14, p. 137-152.
- CAPET, M. (1997), «Sous-traitance», dans Y. Simon et P. Joffre (dir.), *Encyclopédie de gestion*, Paris, Economica, p. 3001-3014.
- CHATTERJEE, S. (1986), «Type of synergy and economic value: the impact of acquisitions on merging rivals firms», *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 2, p. 119-139.
- CAPRON, L., P. DUSSAUGE et W. MITCHELL (1998), «Resource redeployment following horizontal acquisitions in Europe and North America», *Strategic Management Journal*, vol. 19, n° 7, p. 631-661.
- CORROLEUR, F., B. DUSSUC, V. FAVRE-BONTÉ et S. GEINDRE (2002), «La relation profils d'entrepreneurs et appartenance au territoire, le cas des dirigeants de PMI d'un district industriel: la Plastics Vallée», Actes du XI^e Colloque de l'AIMS.
- COURLET, C. et G. SANSON (1992), «L'industrie dans la Vallée de l'Arve: diagnostic, perspectives et stratégies», rapport final de synthèse, SEMVAM, IREP-D, Grenoble.
- DATTA, D.K. (1991), «Organizational fit and acquisition performance: effects of post-acquisition integration», *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 281-297.
- DATTA, D.K. et J.H. GRANT (1990), «Relationships between type of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: an empirical analysis», *Journal of Management*, vol. 16, n° 1, p. 29-44.
- DEBRAY, C. et C. LEYRONAS (1998), «Le réseau et l'hypogroupe: de nouvelles stratégies organisationnelles en PME», dans O. Torrès (dir.), *PME: de nouvelles approches*, Paris, Economica.
- DONADA, C. (2003), «Fournisseurs partenaires ou sous-traitants de second rang: quel groupe choisir?», *Gestion 2000*, juillet-août, p. 53-68.
- DRUCKER-GODARD, C. (2000), *La gestion au quotidien des priorités du dirigeant: analyse de la dynamique du portefeuille des préoccupations décisionnelles*, Thèse de doctorat, Université Paris IX.
- EISENHARDT, K.M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.

- FAVRE-BONTÉ, V. et B. SERRATE (2002), «Les dynamiques territoriales comme source d'avantage concurrentiel pour les FMN», *Région et Développement*, automne.
- FRANCK, G. (2000), «Acquisitions américaines : le management français en question», *Revue française de gestion*, n° 131, p. 136-144.
- FREYSSINET, M. et Y. LUNG (2001), «Les stratégies de régionalisation des constructeurs automobiles», *Sciences de la société, mondialisation et stratégies d'entreprises*, n° 54, p. 51-79.
- GALT, J.D.A. et B.G. DALE (1991), «Supplier development: a British case study», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, hiver, p. 16-22.
- GARTISER-SCHNEIDER, N. (2000), «PME et appartenance à un groupe. Quels impacts sur les comportements d'innovation des entreprises alsaciennes?», V^e Congrès international francophone sur la PME, octobre, Lille.
- GRAEBNER, M.E. (2003), «Momentum and serendipity : how acquired leaders create value in the integration of technology firms», Academy of Management Best Conference Paper.
- GRANSTRAND, O. et S. SJÖLANDER (1990), «The acquisition of technology and small firms by large firms», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, vol. 13, n° 3, p. 367-386.
- GRATACAP, A. (1994), *Impact des technologies de l'information et de la communication sur la globalisation des marchés et mondialisation de l'activité de la firme industrielle*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Paris I.
- GREPME (1994), *Les PME, bilan et perspectives*, Paris, Economica.
- GUIEU, G. (1998), «Les prises de contrôle réalisées par les PME : spécificités des processus pré-acquisition. Une étude empirique», *Revue internationale PME*, vol. 11, n° 2.
- HASPELAGH, P.C. et D.B. JEMISON (1991), *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*, New York, The Free Press.
- HIRIGOYEN, G. (1987), «La transmission des PME familiales : constat et suggestions», *La Revue du financier*, n° 55, p. 37-48.
- HOLMLUND, M. et S. KOCK (1996), «Buyer dominated relationships in a supply chain. A case study of four small-sized suppliers», *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 1, p. 26-40.
- HYUN, J.H. (1994), «Buyer-supplier relations in the European automobile component industry», *Long Range Planning*, vol. 27 n° 2, p. 66-75.
- INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES – INSEE (2001), Site Web : <www.insee.fr>.
- JENSTER, P.V. (1987), «Integration problems and consultants: a theoretical perspective», Communication présentée au XLVII^e Colloque de l'Academy of Management, Nouvelle Orléans, août.
- KALWANI, M.U. et N. NARAYANDAS (1995), «Long term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?», *Journal of Marketing*, vol. 59, janvier, p. 1-16.

- LARSSON, R. (1989), *Organizational Integration of Mergers and Acquisitions*, Lund, Suède, Lund University Press.
- LUBATKIN, M. et H. O'NEIL (1988), «Mergers strategies, economic cycles and stockholder value», *Interfaces*, vol. 18, n° 6, p. 65-71.
- LYONS, T.F., R.A. KRACHENBERG et J.W. HENKE (1990), «Mixed motive marriages: what's next for buyer-supplier relations?», *Sloan Management Review*, vol. 31, n° 3, printemps, p. 29-36.
- MACE, M.L. et G.G. MONTGOMERY (1962), *Management Problem of Corporate Acquisitions*, Boston, Harvard University.
- MINER, J.B., N.R. SMITH et J.S. BRACKER (1992), «Predicting firm survival from a knowledge of entrepreneur task motivation», *Entrepreneurship et Regional Development*, vol. 4, n° 2, p. 145-153.
- MUCCHIELLI, J.-L. et P. KOHLER (2000), «Déterminants et conséquences des fusions-acquisitions», *Revue française de gestion*, n° 131, p. 6-19.
- NAPIER, N.K. (1989), «Mergers and acquisitions, human resource issue and outcomes: a review and suggested typology», *Journal of Management Studies*, vol. 26, n° 3, p. 271-289.
- PABLO, A.L. (1994), «Determinants of acquisition integration level: a decision-making perspective», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, p. 803-836.
- PALEPU, K.G. (1986), «Predicting takeover targets: a methodological and empirical analysis», *Journal of Accounting and Economics*, vol. 8, n° 1, p. 3-35.
- PATUREL, R. et C. THÉVENARD (1999), «Le sort des marques acquises lors d'opérations de croissance externe», *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 2, n° 2, p. 159-190.
- PFEFFER, J. et G. SALANCIK (1978), *The External Control of Organisation: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- PICARD, C. et C. THÉVENARD-PUTHOD (2004), «La reprise de l'entreprise artisanale: spécificités du processus et conditions de sa réussite», *Revue internationale PME*, vol. 17, n° 2, p. 94-121.
- PORTER, M.E. (1987), «From competitive advantage to competitive strategy», *Harvard Business Review*, mai-juin, p. 43-59.
- PRITCHETT, P. (1985), *After the Merger*, Homewood, Ill., Dow Jones Irwin.
- PUTHOD, D. (1995), *Les alliances de PME: stratégies de développement et implications managériales*, Thèse de doctorat, Université de Savoie.
- PUTHOD, D. et C. THÉVENARD (1999), «L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources: une illustration avec le groupe Salomon», *Gestion 2000*, n° 3, p. 135-154.
- SACHWALD, F. (1994), *Les défis de la mondialisation: innovation et concurrence*, Travaux et recherches de l'IRFI, Paris, Masson, 498 p.
- SAVARY, J. (1991), «Des stratégies multinationales aux stratégies globales», dans J.P. Gilly (dir.), *L'Europe industrielle horizon 93, les groupes et l'intégration européenne*, Paris, Les Études de la Documentation française, p. 79-108.

- SCHWARTZ, S. (1982), «Factors affecting the probability of being acquired: evidence from the United States», *The Economic Journal*, vol. 92, p. 391-398.
- SCHWEIGER, D.M. et Y. WEBER (1990), «Strategies for managing human resources during mergers and acquisitions: an empirical investigation», *Human Resource Planning*, vol. 12, n° 2, p. 69-86
- SESSI (2003), «La sous-traitance industrielle en 2001», *Le 4 pages des statistiques industrielles*, n° 175, avril.
- SETH, A. (1990), «Value creation in acquisitions: a re-examination of performance issues», *Strategic Management Journal*, vol. 11, n° 2, p. 99-105.
- SHELTON, L.M. (1988), «Strategic business fits and corporate acquisition: an empirical evidence», *Strategic Management Journal*, vol. 9, n° 3, p. 279-287.
- SHRIVASTAVA, P. (1986), «Postmerger integration», *Journal of Business Strategy*, vol. 7, n° 1, p. 65-76.
- TEECE, D.J. (1987), *The Competitive Challenge*, New York, Harper and Row.
- TOMALA, F. et O. SÉNÉCHAL (2004), «Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view», *International Journal of Project Management*, vol. 22, n° 4, p. 281-287.
- TORRÈS, O. (2003), «Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité», *Revue française de gestion*, n° 144, mai-juin, p. 119-138.
- TRÉHAN, N. (1998), «Éclairage sur la problématique spécifique des stratégies de croissance externe entre entreprises personnelles et familiales de moyenne dimension: enseignements d'une recherche exploratoire», Actes de la VII^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique, Louvain-la-Neuve, Cédérom, 20 pages.
- TURNBULL, P., N. OLIVER et B. WILKINSON (1992), «Buyer-supplier relations in the UK automotive industry: strategic implications of the Japanese manufacturing model», *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 159-168.
- VÉRY, P., R. CALORI et M. LUBATKIN (1994), «Acquisitions en Europe: typologie et facteurs de centralisation», dans A. Noël et P. Dussauge (dir.), *Perspectives en management stratégique*, tome II, Paris, Economica, p. 269-290.
- WACHEUX, F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica.
- WALSH, J.P. (1988), «Top management turnover following mergers and acquisitions», *Strategic Management Journal*, vol. 9, p. 173-183.
- WILSON, P. et P. GORB (1983), «How large and small firms can grow together», *Long Range Planning*, vol. 16, n° 2, p. 19-27.
- YIN, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2^e édition, Beverly Hills, Cal., Sage.
- YOUNG, J.B. (1981), «A conclusive investigation into the causative elements of failure in acquisitions and mergers», dans S.J. Lee et R.D. Colman (dir.), *Handbook of Merger, Acquisitions and Buyouts*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, p. 605-628.