

# Comment Valeo change la donne grâce au digital

par

■ **Jacques Aschenbroich** ■

PDG de Valeo

## En bref

Comment un équipementier français pourrait-il devenir un champion mondial de l'automobile connectée à l'heure du numérique, alors que quelque trente mille nouveaux acteurs tentent également de réinventer produits, usages et marchés de cette industrie? C'est pourtant bien l'histoire que Valeo est en train d'écrire en s'appuyant sur une excellence industrielle sans faille et des investissements forcés en matière de R&D qui font aujourd'hui de l'ex-sous-traitant le premier déposant de brevets en France. Le défi du numérique est utilisé comme une opportunité pour améliorer encore la performance industrielle, mais surtout pour étendre l'activité à de nouveaux types de produits, de nouveaux clients et de nouveaux modèles d'affaires. Pour Valeo, cette transformation numérique se fonde sur un positionnement rare : maîtriser à la fois le physique (hardware) et l'immatériel (le software et les données).

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Économie et des Finances) et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> avril 2018) :

Algoé<sup>1</sup> • Carewan • Caisse des dépôts et consignations • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • IPAG Business School • La Fabrique de l'industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Renault-Nissan Consulting • RATP • SNCF • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

Bien que les bouleversements qui traversent l'univers de la mobilité automobile aient une issue encore indéterminée, ils conduisent tous ses acteurs à repenser leur positionnement et à prendre des hypothèses stratégiques. Le digital occupe une place de choix dans ces évolutions, drainant dans son sillage une myriade de nouveaux venus désireux de s'inviter dans une chaîne de valeur en recomposition. C'est l'occasion pour Valeo de valoriser un savoir-faire unique acquis à grand renfort de R&D, mêlant intimement les dimensions mécanique et numérique.

### Appréhensions paradoxales de l'innovation

Les mutations actuelles de l'univers automobile ne sont pas sans paradoxes. Écartons d'emblée l'idée selon laquelle elles tiendraient exclusivement au numérique. La dernière prestation de Valeo au *Consumer Electronic Show* de Las Vegas, rendez-vous mondial de l'électronique grand public, en témoigne. Sur les douze prototypes de véhicules que nous y avons présentés, onze étaient fortement imprégnés de digital : l'un se dirigeait seul, l'autre intégrait de l'intelligence artificielle... L'emballage médiatique a cependant porté sur le douzième, un petit modèle électrique fonctionnant en 48 volts et développé avec l'université Jiao-tong de Shanghai, peu onéreux, limité à une vitesse de 100 kilomètres/heure et à une autonomie de 100 kilomètres. Gardons-nous donc de nous focaliser sur le digital. Nos hommes politiques n'ont pourtant que ce mot à la bouche, le numérique représentant une issue à la crise pour les uns, une destruction de l'emploi pour les autres.

La réaction des pouvoirs publics face aux nouveaux acteurs du digital est, du reste, paradoxale. Les États ont ainsi entrepris de réguler les marchés dans lesquels interviennent deux sociétés hautement emblématiques de la révolution numérique, Airbnb et Uber, plutôt que de traiter les problèmes fiscaux qu'elles posent en localisant leurs bénéfices dans des "paradis" ou en recourant à des travailleurs indépendants. À tel point qu'Uber est banni en Allemagne, le sera probablement à Londres et est bridé dans de nombreuses villes américaines. Il a dû quitter le marché chinois, pour des raisons certes différentes. Notez que la plus grande innovation d'Uber n'est pas, à mon avis, son application de réservation mobile – toute compagnie de taxi peut s'en doter – mais sa capacité à moduler le montant des courses au gré de la demande. Les taxis traditionnels restent, pour leur part, contraints par une réglementation absurde imposant un prix immuable. C'est malgré tout Uber que l'on réglemente. Un sort comparable est réservé à Airbnb, dans le but de défendre des intérêts dont la logique relève du passé et faire face à la pénurie immobilière. Plutôt que d'accompagner la révolution numérique, les États choisissent donc de protéger des modèles économiques d'ores et déjà obsolètes.

La voiture électrique illustre elle aussi l'appréhension paradoxale des évolutions en cours par nos États. L'essor de ce type de mobilité nécessite le développement d'infrastructures. Le détenteur d'un tel véhicule doit en effet être assuré qu'il pourra aisément recharger ses batteries et parcourir de longues distances. Or aujourd'hui, 90% des stations de charge sont situées en Chine, les 10% restants se trouvant en Europe. Ces deux régions présentent pourtant un potentiel de marché équivalent. Comment expliquer cette frilosité européenne, alors même que les véhicules thermiques sont de plus en plus stigmatisés ?

### Les trois révolutions de l'industrie automobile

L'industrie automobile est en proie à trois révolutions de natures différentes, mais assez complémentaires. Elles pourraient entraîner une transformation profonde de la mobilité, en particulier urbaine. Sans savoir à quel rythme elles se déploieront ni à quel point d'équilibre elles aboutiront, Valeo consacre chaque année plus de 2 milliards d'euros à la R&D pour s'y préparer.

## *Le diesel : chronique d'une mort annoncée ?*

La première révolution est celle de la motorisation. L'Europe assiste à la mort du diesel, dans lequel elle avait jusque-là massivement investi. En bénéficieront les véhicules à essence ou électriques, selon les choix qu'effectueront les consommateurs, mais aussi les régulateurs. Or, ces derniers sont en train de changer de nature. Jusqu'à présent, la régulation était orchestrée par la Commission européenne, le gouvernement chinois, voire le gouvernement fédéral américain, soucieux de réduire les émissions de CO2 des véhicules. Les normes édictées en la matière – 95 grammes de CO2 par kilomètre en Europe – sont appelées à se renforcer pour atteindre des objectifs extrêmement ambitieux. Elles sont négociées entre les États et l'industrie. Toutefois, les villes s'invitent désormais dans la partie. Elles ont d'abord entrepris de bannir certains véhicules, anciens ou au diesel, durant les pics de pollution. Aujourd'hui, elles entendent ni plus ni moins réguler le trafic, et recréent ce qui s'apparentera à des octrois. Paris vise ainsi la disparition du diesel en 2024 et celle des véhicules à essence en 2030. Pour la première fois, le régulateur ne fixe plus un horizon mais impose une solution. Est-ce bien crédible? Les voitures diesel représentent en effet 70% du parc français et près de 47% du flux. Il est inenvisageable que la capitale n'en accueille plus aucune dans six ans. En revanche, ce type d'annonce a un impact considérable sur les comportements d'achat, au détriment du diesel.

La fin du diesel est donc annoncée. Sera-t-il remplacé par de l'essence ou de l'électrique? La décision ne revient pas aux constructeurs, mais aux consommateurs. Achèteront-ils un véhicule électrique avec ses avantages – une conduite agréable, une excellente reprise – mais aussi ses inconvénients – une autonomie maximale de 400 kilomètres, un délai de vingt minutes pour charger la moitié de la capacité? Les industriels effectuent de gigantesques investissements pour proposer des offres électriques dans les deux ou trois ans à venir. S'ils ne parviennent pas à convaincre les consommateurs, ils devront s'acquitter d'amendes considérables auprès des États européens pour tout dépassement du seuil de 95 grammes de CO2 par kilomètre. Ils ont donc intérêt à promouvoir le véhicule électrique à tout prix. Cette première révolution touche principalement l'Europe et la Chine. Elle s'étendra indirectement à la Corée et au Japon, probablement à des niveaux moindres.

À ce stade, il est très difficile d'anticiper l'équilibre qui s'établira entre les types de combustibles : essence, diesel, gaz, hydrogène, électrique... De mon point de vue, le diesel reculera certainement plus vite que ce qui est annoncé aujourd'hui. L'essence et l'électrique se partageront le marché pendant quelques décennies. Il est peu probable que les constructeurs aboutissent à des solutions à base d'hydrogène compétitives dans les dix ou quinze prochaines années, d'autant plus que les batteries électriques auront alors accompli de tels progrès qu'elles n'auront pas lieu d'être remplacées par des modèles à hydrogène.

Valeo se positionne comme le premier fournisseur mondial de véhicules électriques, s'agissant des moteurs comme de l'électronique de puissance. Autant dire que nous avons largement anticipé le déclin du diesel. Atout supplémentaire, nous vendons deux fois plus d'éléments pour un véhicule hybride que pour un modèle classique à combustion, et sept fois plus pour une voiture électrique.

## *Le véhicule autonome*

La deuxième révolution automobile est celle du [véhicule autonome](#), sous la forme de voitures individuelles et de robots-taxis. Ces derniers font déjà l'objet d'expérimentations grandeur nature. Valeo est actionnaire de la start-up française Navya, qui a produit et exploite quatre-vingts navettes électriques et autonomes roulant dans le monde. Waymo, filiale de Google, en compte quelques centaines et en possédera plusieurs dizaines de milliers dans deux ou trois ans.

Si nos clients traditionnels sont également engagés dans le développement de robots-taxis, ils se dirigent aussi, par étapes, vers la voiture autonome. Leurs voitures sont de plus en plus assistées. Les conducteurs de certains véhicules de gamme premium peuvent ainsi déjà déléguer la navigation au véhicule dans des situations données. Les générations suivantes gagneront en autonomie mais garderont volants et pédales, à la différence des robots-taxis. À terme, les deux schémas se rejoindront. Des dizaines de milliers de robots-taxis circuleront probablement dans le monde en 2020, mais il faudra attendre au moins une décennie pour qu'un simple conducteur puisse acheter une voiture totalement autonome. Celle-ci multiplie par dix ou quinze le potentiel

de vente de Valeo par véhicule, et le robot-taxi par trente. Nous sommes le leader mondial des capteurs intégrés dans les voitures et développons des logiciels très complexes – comptant dix millions de lignes de code et intégrant de l’intelligence artificielle – qui permettent aux véhicules de comprendre leur environnement et de s’y positionner.

### *La mobilité digitale*

Les applications numériques révolutionnent la mobilité, comme en témoignent Uber et son équivalent Lyft, Waymo, mais aussi une myriade de start-up comme Drivy, solution de location entre particuliers, ou BlaBlaCar, plateforme de covoiturage. L’engouement des jeunes pousses pour cette dernière forme de mobilité est assez paradoxal, sachant qu’elle ne représente que 0,1 % des kilomètres parcourus aux États-Unis. À cet égard, les anticipations du cabinet Roland Berger, selon lesquelles le covoiturage suscitera une baisse de 30 % du marché automobile à l’horizon 2030, me paraissent fantaisistes, sauf régulation interdisant l’entrée des villes aux véhicules ayant un seul passager.

Quoi qu’il en soit, la mobilité digitale offre d’innombrables perspectives. Valeo a, par exemple, développé une clé virtuelle qui facilite grandement la location de voitures. Plus besoin de se rendre à un comptoir bondé, de signer des contrats en moult exemplaires puis d’errer dans un parking pour trouver le bon véhicule. Vous pouvez désormais commander une voiture en ligne, en accepter le contrat par voie virtuelle, recevoir sur votre téléphone la localisation de l’engin et une clé permettant de le démarrer. Vous gagnez ainsi près de trois quarts d’heure sur la procédure classique. Un loueur espagnol emploie notre procédé pour quatre mille de ses voitures, avec des retours extrêmement positifs. On imagine aussi combien cette solution peut faciliter la gestion des flottes de camions et résoudre le problème, toujours complexe, de la transmission des clés entre chauffeurs – sans compter que les véhicules sont dotés de capteurs de vitesse et de consommation de carburant.

### *Le numérique, tremplin pour la mobilité*

Dans dix ou quinze ans, les véhicules seront vraisemblablement toujours plus électriques, autonomes et partagés. Y en aura-t-il encore dans les villes? La maire de Paris a pour objectif presque affiché de les bannir. Très peu de cités partagent cette volonté, hormis dans des zones circonscrites. Singapour mène une réflexion intéressante sur le juste équilibre entre les transports de masse et individuels. Étant riche, cette ville estime que la réduction du nombre de véhicules passera non par la taxation de ceux-ci, mais par le renforcement des services de transport collectif et de taxi. Elle est de surcroît consciente que le développement économique et la mobilité sont indissociables. Sachant que la région parisienne représente plus de 20 % du PIB de la France, l’on peut s’inquiéter de certaines volontés de fossiliser la mobilité. Il faut au contraire assurer une complémentarité des différentes modalités.

Uber prétend qu’à ses débuts, il y a dix ans, le chiffre d’affaires des taxis dans la Silicon Valley représentait 150 millions de dollars. Aujourd’hui, celui que génèrent les conducteurs de la plateforme atteint 500 millions de dollars. Schématiquement, la demande de transport individuel a été multipliée par quatre. Dans le même temps, rien ne laisse penser que le nombre de voitures vendues dans cette région ait diminué ni que les embouteillages aient régressé. Les transports collectifs de masse se sont plutôt développés. En d’autres termes, une demande non solvable a été rendue solvable. Les citoyens continuent d’acheter des voitures dont ils ont besoin à certains moments de leur vie, notamment le week-end.

Nous utilisons tous les transports aux mêmes moments du jour et de la semaine, tandis que la surface disponible pour le trafic est contrainte. Pour accompagner le développement économique, il sera nécessaire d’optimiser les solutions de mobilité, grâce aux transports en commun et à des voitures davantage partagées. Seul le numérique peut répondre à cet enjeu.

## **Faire rimer numérique et mécanique**

Face à ces révolutions de la mobilité, l’enjeu pour le groupe Valeo est de déterminer à quel niveau de la chaîne de valeur il doit se positionner. De tels choix sont trop stratégiques pour être délégués au responsable d’un centre de recherche. Ils relèvent de la décision du dirigeant et doivent être débattus en conseil d’administration :

où perçoit-il un marché? comment entend-il s'y insérer? quelles ressources de R&D souhaite-t-il y consacrer? quel est son avantage concurrentiel vis-à-vis de son écosystème?

### *Un repositionnement stratégique*

Des acteurs relativement semblables optent pour des stratégies radicalement différentes. À titre d'exemple, notre concurrent américain Delphi s'est scindé en deux entités, isolant dans une société de défaisance sa partie moteurs, à faible valeur ajoutée, portant les dettes et confrontée au gigantesque enjeu du diesel (il représente plus du tiers de son chiffre d'affaires). Sa partie électronique, Aptiv, est gérée sans dette et présente un potentiel de croissance intéressant. Valeo a, quant à lui, gardé son activité moteurs, mais a cessé d'investir dans le diesel il y a une dizaine d'années au profit du véhicule électrique.

Surtout, Valeo a décidé de se positionner sur les capteurs, c'est-à-dire les yeux et les oreilles de la voiture, ainsi que sur les logiciels et l'intelligence artificielle associés. Loin d'être des commodités, ces produits technologiques se sophistiquent à un rythme effréné. Nous y occupons la première place mondiale. Valeo est, par exemple, l'un des seuls équipementiers à proposer des caméras à 2 mégapixels, quand celles du marché ne dépassent généralement pas 1 mégapixel. Plus encore, nous développons des caméras à 10 voire 20 mégapixels pour des robots-taxis.

Avec Aptiv, Delphi se concentre sur le haut de la pyramide, c'est-à-dire l'interface entre les capteurs et le véhicule, et entend devenir un gestionnaire de voitures autonomes. Il serait donc susceptible de concurrencer des constructeurs automobiles et des sociétés comme Uber, Lyft ou Google. Valeo considère au contraire ne pas avoir de marché dans ce dernier domaine.

Depuis que Delphi a annoncé la scission d'Aptiv, il a vu son cours de Bourse s'envoler de 30 % et a créé 6 milliards de dollars de capitalisation boursière, tandis que l'action de Valeo est restée relativement stable. L'avenir le dira, mais je ne crois pas au positionnement de notre compétiteur.

Contrairement à d'autres, Valeo n'entend pas être un opérateur de mobilité digitale. Il n'en a ni les compétences ni l'avantage compétitif. Uber y engloutit sans doute près de 2 milliards de dollars par an. Je me vois difficilement annoncer à mes actionnaires que Valeo a besoin de moyens similaires pour entrer dans ce marché et concurrencer Uber... Nous n'avons rien de commun avec les start-up capables de convaincre les investisseurs de consommer du cash pour espérer se positionner sur un marché hypothétique. Notre entreprise répond à un modèle bien différent : elle génère du cash et finance sa croissance.

Si nous n'entendons pas concurrencer les acteurs de la mobilité numérique, nous souhaitons en revanche leur proposer des produits et concepts innovants qui leur permettront d'exercer au mieux leur activité. J'espère que nous deviendrons un important fournisseur d'Uber, Lyft et autres Google, dont les voitures ont besoin d'yeux et d'oreilles, de clés virtuelles et de bien d'autres solutions sur lesquelles nous travaillons. Notre atout, inscrit dans nos gènes, est d'associer systématiquement du *hard* et du *soft*, de la mécanique et du logiciel.

### *La future bataille de la donnée*

L'intelligence artificielle embarquée dans nos solutions nécessite des algorithmes, de la puissance de calcul et, surtout, des données. Elles seront, demain, la denrée la plus convoitée. Nos clients traditionnels et des acteurs comme Google ou Apple se livreront un combat de titans pour les maîtriser. Cela étant, les GAFA y ont déjà largement accès : les nombreux conducteurs qui utilisent un iPhone et l'application de navigation Waze invitent tout à la fois Google et Apple dans leur habitacle. Les constructeurs automobiles peineront à concurrencer les systèmes de géolocalisation et de GPS de ces géants, et par conséquent à capter les données liées à la mobilité des usagers.

Les constructeurs maîtrisent en revanche les données des véhicules eux-mêmes. Plus ces derniers deviendront autonomes, plus leur étanchéité vis-à-vis d'incursions extérieures sera cruciale. L'Europe et les États-Unis n'appliqueront probablement pas le même traitement à cette question. Le Vieux Continent semble disposé à

attribuer aux seuls constructeurs la propriété des données liées au fonctionnement de la voiture et à sa sécurisation. Les Américains paraissent adopter une conception bien plus ouverte.

Au-delà de ces aspects sécuritaires, l'enjeu pour les industriels est d'apprendre à connaître leurs consommateurs grâce à la donnée, et ainsi de renouer des liens avec eux. Jusque-là, leurs contacts étaient très épisodiques et souvent liés à des événements fâcheux. Cette réinvention de la relation client demandera des solutions sophistiquées de traitement et d'analyse de data.

En d'autres termes, le digital s'invite partout. En tant que PDG de Valeo, je n'ai pas d'autre choix que de m'en emparer.

## Débat



### Que sera la voiture de demain ?

**Un intervenant :** *Les batteries des voitures électriques nécessitent du lithium. Les industriels y auront-ils accès à grande échelle ?*

**Jacques Aschenbroich :** L'accès au lithium, et plus encore au cobalt et aux terres rares, sera un enjeu crucial. Il donnera lieu à des jeux incroyablement complexes. L'Europe devrait s'en emparer et mener des explorations sur son territoire.

Concernant la fabrication des batteries, les jeux me semblent faits au profit de la Corée et de la Chine. Je vois difficilement tout autre acteur y prendre place, à moins d'une soudaine percée technologique.

**Int. :** *Vous avez peu évoqué l'infrastructure numérique avec laquelle devront dialoguer les voitures autonomes. Ne sera-t-elle pas déterminante ?*

**J. A. :** C'est un vrai débat, que nous avons même en interne. Je ne suis pas certain qu'une voiture autonome doive être connectée en permanence à une infrastructure externe. Les systèmes d'intelligence artificielle et les algorithmes embarqués pourraient suffire à lui faire prendre les bonnes décisions.

**Int. :** *La voiture autonome pourra-t-elle être protégée des bugs, susceptibles de causer des accidents mortels ?*

**J. A. :** La puissance technologique et financière des groupes automobiles est telle que ce sujet sera résolu. Tous les acteurs investissent massivement dans les algorithmes et les architectures logicielles. Ils réalisent des progrès gigantesques.

Tous les ans, les routes font plus d'un million de morts dans le monde. La plupart des experts estiment que l'assistance à la conduite et la voiture autonome pourraient réduire cette mortalité de 90%, estimation à prendre certes avec précaution. Le danger des cyberattaques ne doit pas être négligé.

**Int. :** *Quelles perspectives identifiez-vous pour le véhicule électrique dans les marchés chinois et indien ?*

**J. A. :** La Chine se dote d'infrastructures de recharge et accomplit des prouesses dans le numérique. Les conditions sont donc réunies pour que la voiture électrique s'y développe. L'Inde connaîtra une évolution similaire, peut-être

plus chaotique, certes. Elle n'en a pas le choix, tant ses villes sont polluées et encombrées. Ses véhicules sont encore loin d'être sophistiqués, mais nous assistons à de premières avancées qualitatives, comme ce fut le cas en Chine il y a quinze ans. L'Inde progresse aussi considérablement dans le digital. Jusqu'à récemment, elle partageait avec l'Europe le palmarès des régions ayant les taux de diesel les plus élevés au monde. Or, elle prend aujourd'hui des mesures similaires aux nôtres et le diesel y recule à grande vitesse. Elle fait le pari de l'électrique à l'horizon 2030. Le chiffre d'affaires de Valeo y est équivalent à celui que nous réalisons en Chine il y a douze ans, avec un rythme de croissance identique.

**Int.** : *Dès lors que Google ou un autre géant constatera que la stratégie des capteurs est pertinente, ne risque-t-il pas de venir vous concurrencer ?*

**J. A.** : Je ne crois pas que Google investira dans les capteurs en phase industrielle. Tout l'enjeu est de savoir vers quel fournisseur il se tournera. En revanche, il est évident que Google, Alibaba ou encore Tencent ont déjà pénétré l'univers de la voiture, et lorsque celle-ci sera autonome, les trajets seront autant de temps supplémentaire que les passagers pourront passer sur leur smartphone...

Un combat se livrera certainement entre Waymo et des acteurs comme Uber sur la voiture autonome. Waymo proposera de toute évidence des services de mobilité. Il sera l'acteur au monde ayant le plus roulé en véhicule autonome et en développera le système d'exploitation. Les constructeurs automobiles qui n'auront pas fait l'effort d'investir eux-mêmes y recourront. C'est la voie que semble prendre Fiat Chrysler.

## Incohérences de la régulation

**Int.** : *Comment la régulation pourrait-elle prendre en compte de façon plus pertinente et harmonieuse les problèmes de pollution automobile et de rareté de l'espace dans les villes ?*

**J. A.** : Les États sont obnubilés par la lutte contre le réchauffement climatique, en particulier la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>. Ils ont privilégié le moteur diesel, qui est le plus efficace à cet égard. Ce faisant, ils n'ont pas traité les sujets connexes que sont les émissions de particules et de NO<sub>x</sub>. Les villes, soucieuses des enjeux de santé publique, entendent au contraire en réduire les concentrations dans l'air. Elles limitent l'accès des véhicules légers. Les mesures de trafic et de concentration de NO<sub>x</sub> en milieu urbain ont beau être incertaines et empiriques, les villes prennent néanmoins des décisions ayant un impact sur toute une industrie.

La régulation serait plus pertinente si elle s'appuyait sur un débat rationnel. Je doute qu'une telle perspective se profile, tant les villes sont attachées au droit qu'elles se sont octroyé, et tant les États peinent à faire la synthèse entre les enjeux du réchauffement climatique et de la santé publique. C'est finalement l'industrie qui y parviendra avec le véhicule électrique, que le régulateur appelle de ses vœux. Pourtant, je ne suis pas convaincu qu'il soit forcément la solution la plus optimale. Je préférerais que le régulateur donne une ligne directrice et laisse la liberté aux industriels de trouver la meilleure façon d'y répondre. Aujourd'hui, malheureusement, il fournit d'emblée une réponse.

## Le numérique, ligne droite ou virage ?

**Int.** : *L'accent mis sur les capteurs était-il une rupture pour Valeo ou la continuité d'une stratégie déjà engagée ? Comment avez-vous convaincu les investisseurs de la pertinence de cette orientation, d'autant que Delphi a fait un tout autre choix ?*

**J. A.** : Ce tournant n'a pas été radical. Il s'inscrit dans la continuité de savoir-faire que nous avons déjà développés en nous positionnant sur le segment où nous valorisons au mieux nos compétences. Valeo avait acquis en 1998 l'activité systèmes électroniques d'ITT, dont une entité était dédiée aux capteurs ultrasons. Grâce à elle, nous avons découvert le monde des capteurs. Puis nous avons créé une joint-venture avec Raytheon aux États-Unis afin de développer des radars pour automobiles. A suivi le rachat de la start-up irlandaise Connaught Electronics, spécialisée dans les caméras embarquées. Nous avons par la suite développé des lasers-scanners. Aujourd'hui, nous disposons d'un ensemble unique au monde de capteurs.



À la différence de nos concurrents allemands (Bosch et Continental) qui se sont spécialisés dans la conduite assistée à haute vitesse sur autoroute, nous avons misé sur un domaine traditionnellement déconsidéré : l'assistance à la conduite en milieu urbain à faible vitesse. Nous détenons ainsi 45 % du marché mondial de l'assistance au parking. Sur cette base, nous avons développé un savoir-faire assez unique dans la conduite de plus en plus assistée et autonome en ville. Nos concurrents allemands nous rejoignent progressivement, tandis que nous commençons à empiéter sur leur terrain, celui de la vitesse.

Nous ne rendons pas publics les éléments financiers relatifs à cette activité, mais j'explique à tous nos investisseurs que nous générons un chiffre d'affaires supérieur à celui de Continental et croissons plus rapidement que lui. Nous avons, en outre, une longueur d'avance sur Delphi.

Les actionnaires, pour leur part, s'interrogeaient jusqu'à peu sur la prochaine phase de consolidation du marché de l'automobile et des équipementiers. Jamais il n'y a eu autant de constructeurs et de fournisseurs qu'aujourd'hui, et les start-up foisonnent.

Néanmoins, le marché est en cours de déconsolidation. Delphi, Autoliv, GKN ou encore Honeywell se sont scindés en plusieurs entités, pour des motifs similaires : une impasse stratégique sur une partie du métier et l'influence d'un actionnaire activiste. Valeo n'est confronté ni à l'un ni à l'autre de ces phénomènes.

Nos actionnaires valident notre stratégie et ne voient aucun intérêt à ce que nous nous scindions – d'autant que nous avons généré 4 milliards d'euros de capitalisation boursière quand Autoliv, Continental ou GKN en créaient à peine. Sur le long terme, la seule façon de convaincre les actionnaires reste évidemment de délivrer de la croissance, de la rentabilité et du cash.

**Int. :** *Comment avez-vous mené la révolution interne de l'entreprise du "cambouis" vers le numérique ?*

**J. A. :** Peut-être surestimez-vous la part du numérique dans notre activité. Valeo est né en 1923 en fabriquant des garnitures de freins et d'embrayages sous licence Ferodo. Il s'est ensuite diversifié dans la mécanique et la gestion du plastique, puis a accru le volet électronique à la fin des années 1990. Depuis sept ou huit ans, les logiciels occupent une part croissante dans notre électronique et notre mécanique. Somme toute, Valeo est passé de mécanicien à mécatronicien, puis à concepteur de logiciels embarqués dans les produits qu'il fabrique. En revanche, ce ne sera jamais une entreprise numérique. Notre valeur ajoutée est précisément d'associer la mécanique, l'électronique et le logiciel.

**Int. :** *Le management au quotidien a-t-il été transformé par le digital ?*

**J. A. :** À mon arrivée en 2009, lorsque je menais des revues de projets et de R&D, j'en comprenais à peu près tout. Les sujets ont évolué à une telle vitesse que ce n'est plus le cas aujourd'hui. L'organisation a désormais besoin de "traducteurs" capables de rendre ces sujets compréhensibles. Nous devons mettre en place des managers qui les maîtrisent et soient capables d'opérer des choix technologiques réfléchis, d'assurer les bons recrutements et de former leurs équipes. C'est une évolution fondamentale dans la prise de décision technologique. Elle s'est instaurée graduellement, sur une période relativement longue.

## Quand un sous-traitant se fait pionnier de la R&D

**Int. :** *Les acteurs du digital se disent habituellement très attachés à la connaissance de leurs clients. Étonnamment, vous y avez peu fait mention. Votre vision de la voiture du futur semble même être en avance sur la leur, ce qui est inhabituel pour un sous-traitant. Un changement de rapport de force est-il à l'œuvre ?*

**J. A. :** Notre situation n'a rien de commun avec une entreprise qui aurait des millions de clients. Dans notre cas, ils sont six à représenter 70 % de notre chiffre d'affaires, lequel est réalisé en presque totalité avec une douzaine de clients. Dans ces conditions, mieux vaut les connaître !

Certains véhicules emblématiques de l'industrie automobile ne démarreraient pas si nos développements étaient inaboutis. Je n'estime pas être soumis à un rapport de force avec les constructeurs, pas plus que je ne considère Valeo comme leur sous-traitant – terme qui évoque plutôt une relation déséquilibrée entre un donneur d'ordres et un exécutant. Nous sommes plutôt inscrits dans un partenariat. Aujourd'hui, aucun constructeur



ne pourrait concevoir et produire de voitures sans un réseau extrêmement complexe de partenaires. Et aucun de ces derniers ne saurait concevoir et produire une voiture. Nous sommes donc “condamnés” à travailler ensemble.

Cette dernière décennie, les investissements en R&D des grands partenaires ont été sans commune mesure avec ceux de leurs clients automobile, en pourcentage, voire en valeur absolue. Il est vital que nous développions des produits et concepts innovants pour les constructeurs. Nos prises de commandes croissent de 15 % par an, et la moitié d’entre elles portent sur des innovations qui n’existaient pas il y a trois ans. Nous devons éviter à tout prix de dériver vers des produits de commodités : notre rentabilité en serait très vite affectée et nous entrerions dans un cercle vicieux intenable. Nous devons donc continuer à investir en R&D.

Dans le même temps, nous nous efforçons de standardiser les *process* et les composants. Ce fut la clé de notre succès ces dernières années et constitue un atout pour devenir incontournable. En effet, nos clients n’auront jamais les volumes suffisants pour internaliser ces aspects. Ce n’est d’ailleurs pas leur métier et ils ne le souhaitent pas. Nous fabriquons un tiers des alternateurs dans le monde, la moitié des capteurs à ultrasons et 40 % des caméras non frontales. De fait, nos coûts sont imbattables, à condition que nous standardisions les *process* et les composants.

La relation avec les constructeurs est donc assez équilibrée. Ils apprécient aussi les innovations que nous leur soumettons. Nous devons les convaincre de préserver notre capacité d’investissement.

**Int :** *Avez-vous des difficultés à recruter des chercheurs ?*

**J. A. :** Nous en comptons quatre mille il y a neuf ans, contre vingt mille aujourd’hui. Ils seront plus de trente mille dans cinq ans (dont un tiers consacré aux logiciels) sur un effectif total de cent cinquante mille salariés. Le plus délicat est de recruter des architectes de logiciels complexes, et plus encore des responsables d’intelligence artificielle. Celle-ci mobilise une équipe de quatre-vingts personnes, proportion dont nous n’avons pas à rougir en comparaison avec les GAFAs.

En tant qu’entreprise française, j’ai tenu à ce que nous implantions notre centre d’intelligence artificielle sur notre territoire, en dépit des calculs économiques qui plaident unanimement pour une localisation étrangère, dans les pays de l’Est ou en Chine. Continental, qui a peu ou prou reproduit notre stratégie en la matière, a opté pour Budapest.

L’on peut certes se demander en quoi Valeo est une entreprise française, quand 85 % de ses clients, 85 % de ses salariés et 85 % de ses actionnaires sont étrangers. La réponse s’illustre peut-être dans le fait que nos entités locales aient survécu à la crise. À mon arrivée, vingt de nos vingt-six sites français perdaient invariablement de l’argent depuis quinze ans. Si la direction avait été américaine et si un actionnaire activiste avait pris le contrôle, Valeo aurait quitté la France. Au contraire, notre effectif local est passé de quinze mille salariés avant la crise à dix-sept mille aujourd’hui, après certes un léger recul dans les années les plus difficiles. Nous avons investi 135 % de nos amortissements durant cette période, gagnons de l’argent sur tous nos sites à l’exception de deux, et commençons à récupérer notre report déficitaire. La nationalité des entreprises est donc un sujet majeur. Tant que je dirigerai Valeo, nous ne déménagerons pas.

**Int. :** *Comment votre entreprise intègre-t-elle les idées nouvelles provenant de l’extérieur ? Pratiquez-vous l’innovation ouverte ?*

**J. A. :** À mon arrivée, un processus assez remarquable de plans de développement technologique était en place. Une fois par an, chaque métier consacrait une journée à présenter son analyse des évolutions techniques à cinq, dix ou quinze ans, au vu des retours des clients et de l’analyse des marchés. J’ai imposé que l’exercice se tienne deux fois par an, doublé de focus hebdomadaires sur des sujets très précis relevant de la technologie ou du *business model*. Nous avançons ainsi plus vite.

En externe, nous avons, par exemple, conclu des accords avec Cisco sur le “Cyber Valet Parking”, Capgemini et Gemalto pour développer la clé virtuelle, ou encore avec Safran. Pour le reste, nous estimons qu’environ trente mille start-up évoluent dans notre environnement. Nous n’avons pas les moyens de toutes les passer en revue, mais avons investi dans des fonds dont c’est le métier. Nous testons de surcroît nos idées auprès de ces derniers, en particulier pour juger de la viabilité de *business models* dans le digital. En la matière, nous avons besoin d’un regard extérieur.

Nous nous efforçons donc de nous ouvrir aux start-up, même si les collaborations avec elles sont parfois erratiques. Il arrive qu'elles soient rachetées par un concurrent alors que nous venons de mener ensemble une preuve de concept et des développements. Elles peuvent aussi se retirer brutalement d'une relation commerciale qui impliquait un de nos clients. Je n'entends pas contribuer à l'engouement actuel pour l'achat de start-up, qui s'apparente selon moi à une bulle. Certaines jeunes pousses ont été acquises à hauteur de 40 ou 50 millions de dollars par tête d'ingénieur, sans même posséder de savoir-faire particulier. Aptiv a déboursé 450 millions de dollars pour acquérir nuTonomy, qui compte une centaine de salariés. Vous aurez compris que Valeo n'évolue pas dans ce registre.

■ Présentation de l'orateur ■

**Jacques Aschenbroich** : Ingénieur au Corps des Mines; il a mené une carrière industrielle pour le groupe Saint-Gobain de 1988 à 2008 après avoir exercé plusieurs fonctions dans l'Administration; En 2009, il devient administrateur et directeur général du groupe Valeo, dont il est PDG depuis 2016; il préside le conseil d'administration de MINES ParisTech et est administrateur de Veolia Environnement et de BNP Paribas.

---

Diffusion avril 2018

---