

**Séminaire
Vie des Affaires**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*Uniquement pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
** Uniquement pour le séminaire
Vie des Affaires

RÉUSSIR PAR LA FERMETÉ

par

Noël GOUTARD
P. D. G. de VALEO

Séance du 1^o juillet 1994
Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

Bref aperçu de la réunion

Comment séduire les géants mondiaux de l'automobile quand on est petit, seul, mal portant et de surcroît français ? Le pari de Noël Goutard lorsqu'il prend la présidence de Valeo en 1987 est loin d'être gagné d'avance. En six semaines, dans une entreprise qui part à la dérive, il prend des décisions pour rassurer clients et actionnaires et engage une stratégie d'internationalisation à marche forcée. Six ans plus tard, ce résultat est acquis et consolidé mais d'autres défis apparaissent, tout aussi périlleux.

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

Ont participé : M. Berry (École de Paris du management / CRG de l'École polytechnique), G. Castro (Mélodie), J. Driencourt (FCF), Y. Dubreil (Renault), D. Fixari (École des mines de Paris), P. Fridenson (EHESS), T. Globokar (École de Paris du management), L. Lebeaux (AJC Conseil), P. Lefebvre (Gérer & Comprendre), F. Londez (Londez Conseil), Y.-M. Marti (Inforama International), G. Maugis (PPG), J.-P. Narcy (Europ G.), J.-G. Padioleau (ESCP-MSH), F. Pallez (École des mines de Paris), J.-C. Pelissolo (Galeries Lafayette), C. Riveline (École des mines de Paris), J.-M. Saussois (ESCP), F. Vermeulen (Consultant), M. Villette (ESC Troyes), F. Weill (CGIC).

EXPOSÉ de Noël GOUTARD

Aujourd'hui, Valeo est une société très appréciée par la Bourse, les analyses sont plutôt flatteuses et tout le monde admire ses bonnes performances en ces temps de crise (ou s'en étonne). L'action Valeo se tient en effet remarquablement : en 1992, elle était cotée 300 F, au début de l'année 1994 son cours est passé à 1 400 F et le marché l'estime aujourd'hui aux alentours de 1 300 F (avant la division par 5 du cours qui vient d'être faite). Ajoutons que notre chiffre d'affaires atteindra cette année 22 milliards de francs pour 26 000 personnes, (ce qui est un des meilleurs ratios de la profession), que nous réalisons plus de 60 % de nos affaires hors du marché national français (Valeo opère dans 18 pays sur 4 continents), et que plus de 40 % de nos actions sont détenues par des actionnaires étrangers (tout particulièrement des fonds de pension américains, britanniques, suisses et allemands) et nous pourrions considérer que ce groupe, non seulement est une vedette boursière, mais qu'il est devenu un groupe international de premier plan. Comment avons-nous atteint un tel niveau d'estime ?

Rassurer

Lorsqu'au 1er janvier 1987, j'ai eu l'honneur de devenir son P.D.G., Valeo était un groupe de onze milliards de francs, spécialisé dans l'automobile, mais dont les diversifications importantes perdaient beaucoup d'argent depuis cinq ans. A cette époque, la société était à la dérive : en l'espace de six semaines, nous avons donc dû mettre au point une stratégie de redressement, partant d'éléments simples.

Je dis nous, mais au début, disons-le clairement, c'était moi seul car je considère que la rapidité est un élément stratégique essentiel. Il me fallait vite une équipe autour de moi. Valeo était alors gérée grâce au "consensus" de onze dirigeants, qui formaient un club hostile à toute immixtion de l'actionnariat. Or, il est impossible de travailler contre son actionnariat, d'autant qu'un grand actionnaire, Carlo de Benedetti, avait surgi en 1986 par le biais des 16 % de Cerus qu'il détenait à 40 %. Or dans un groupe, vous avez quatre partenaires : le client, le personnel, l'actionnaire et le fournisseur. Si votre stratégie ne tient pas compte des quatre, il est clair qu'elle est incomplète. La première chose que j'ai faite a donc été de dissoudre ce comité.

La sortie de ces "Onze" a permis de rajeunir d'un coup l'encadrement. Durant les premières semaines, j'avais repéré, dans le groupe mais hors de ce comité, des gens parfaitement compétents, au niveau 2 ou 3 de la hiérarchie, et c'est avec eux que j'ai constitué mon équipe. Quand vous faites leur promotion, quand vous leur donnez des responsabilités et quand vous veillez à ce qu'ils soient bien rémunérés (j'avais fait approuver par le Conseil d'administration l'attribution de stock-options), les gens vous sont tout de suite fidèles. Si en plus vous les insérez dans une stratégie qu'ils comprennent, ils sont très motivés.

Ensuite, nous nous sommes rendu compte que le personnel était très désorienté par la politique de diversification menée depuis plusieurs années : ce faisant, la direction avait manifesté ses doutes quant au marché automobile. Il y avait là un signal négatif global fort : les ingénieurs, les techniciens, les opérateurs, qui tous aimaient l'automobile et avaient des compétences réelles dans ce domaine, voyaient les ressources de la société détournées vers ces diversifications, entraînant une baisse de l'investissement, de la R&D, et de l'attention du management. Il était essentiel de recentrer la stratégie du groupe sur l'automobile ; nous avons donc rapidement cédé les activités diversifiées afin de dégager du cash pour renflouer les caisses et d'avoir un résultat positif dès la première année.

La gestion du cash est un élément clef de ma stratégie. Gérer une société, c'est faire de la propagande : les gens attendent des messages clefs cohérents. Le bilan, le compte d'exploitation, les critères de gestion, tout cela les laisse indifférents : pour eux, fondamentalement, c'est manipulé par le chef. Par contre, parler du cash et dire qu'une entreprise, comme un budget familial, a des entrées et des sorties qu'il faut équilibrer et que, pour investir, il faut qu'il y ait un plus, c'est quelque chose que tout le monde comprend parfaitement bien.

Nous devions également donner un signal fort à nos clients, fatigués de tenir ce fournisseur à bout de bras. Renault et PSA notamment, dépendaient beaucoup de nous (jusqu'à 90 % ou 95 % de ce qu'on appelle le quota Renault ou le quota PSA) pour des secteurs essentiels tels que les alternateurs et les démarreurs. Il leur paraissait à juste titre malsain de devoir soutenir artificiellement un fournisseur. Il était clair qu'ils s'orienteraient vers des fournisseurs étrangers et qu'il fallait vite les rassurer sur la viabilité de l'entreprise, de la R&D et des investissements industriels pour leur garantir des usines efficaces, capables de les servir en temps, en qualité et en coûts. Dès 1987, c'était chose faite grâce à des résultats qui ont, à l'époque, été considérés comme très bons : un chiffre d'affaires de l'ordre de 12 milliards, un résultat de 3 % et un bilan assaini.

Internationaliser

Nous nous sommes alors lancés dans une autre stratégie. Nous étions évidemment trop dépendants des constructeurs automobiles français, mais pour servir des constructeurs comme General Motors, Ford ou Volkswagen, il nous fallait nous internationaliser intensément. A cette époque, Valeo était surtout français et italien et, dans une moindre mesure, espagnol et brésilien. Il était évident que nous devions nous précipiter, car nos concurrents comme Bosch ou certains Japonais, avaient déjà cette dimension internationale qu'il nous fallait acquérir.

De 1988 à 1989, nous nous sommes donc mis à croître à toute vitesse. L'Allemagne, principal producteur d'automobiles européen, était indispensable dans notre clientèle ; la Grande-Bretagne l'était aussi parce que les Japonais s'y installaient, et la Suède, parce qu'elle possède l'industrie du poids lourd la plus compétitive du monde. Sautant l'Atlantique, nous avons également acquis des sociétés au Canada, aux Etats-Unis, au Mexique, au Brésil, en Argentine et en Corée. Début 1990, le chiffre d'affaires du groupe était passé à environ 19 milliards.

Ce fut une course folle mais, fin 1989, nous avons constaté plusieurs points négatifs. Premièrement, nous étions très fortement endettés. Nous avons fait appel à nos actionnaires, pour 2,5 milliards, mais nous avons également eu recours aux banques pour 3 milliards. D'autre part, bon nombre des sociétés que nous avons acquises bon marché étaient en très mauvais état. Il fallait que nous entrions dans une phase de consolidation.

Il le fallait d'autant plus, que dès le début de 1990, nous étions convaincus qu'un contre-cycle majeur gagnerait l'ensemble des économies mondiales. Tôt ou tard, la bulle financière de l'endettement des Etats, des banques, des ménages et de l'ensemble de l'industrie devrait exploser et le crédit devenir rare et cher. Et dans l'industrie automobile, tout va bien ou tout va mal selon que le crédit est disponible et bon marché ou non.

Consolider

Donc, nous arrêtons cette croissance accélérée. Nous avons décidé de nous concentrer sur neuf fonctions automobiles essentielles dans lesquelles nous avons une place de n°1 ou 2 en Europe ou mondialement, comme l'embrayage, le refroidissement du moteur ou la climatisation de l'habitacle. Nous avons vendu les secteurs marginaux pour un milliard, ce qui a immédiatement allégé notre endettement, et nous nous sommes mis à investir dans l'électronique, secteur d'avenir où nous n'étions guère présents. 1990, 91 et 92, ont été donc des années de consolidation et d'augmentation de la R&D. Mais il ne suffisait pas d'avoir une stratégie, il fallait l'animer, et cela nous inquiétait. Comment maintenir en haleine le personnel ? Désormais, nous étions 35 000 dont 10 000 étrangers issus des acquisitions qui se demandaient ce qu'ils faisaient dans ce groupe français. Nous n'avions pas une grande compétence de gestion internationale mais il fallait absolument que tous soient animés d'un même projet.

Nous ne savions pas comment impliquer le personnel, mais nous pensions que son implication était un élément essentiel pour que Valeo se sorte de ses problèmes, devienne une société internationale et aborde la crise dans des conditions favorables. Nous avons donc mis au point les *Cinq Axes Valeo* portant sur : l'implication du personnel, le système de production, l'intégration des fournisseurs, l'innovation constante et la qualité totale pour la satisfaction du client. Autour de chacun de ces axes, nous avons défini des chartes méthodes et procédures, développé une stratégie et fixé un but économique : réduire les coûts de 30 % en 1992 et 1993 et rompre avec la

non qualité en nous rapprochant de normes établies sur la base des meilleures sociétés japonaises.

Certains systèmes de production, dans nos 80 établissements de par le monde, étaient remarquablement performants, d'autres, au contraire, lamentables sur le plan de la qualité ou de la performance. Il a fallu unifier nos standards ce qui, à nouveau, fut un effort de discussion, de définition, d'adhésion et de marche en avant qui a cimenté le groupe.

Pour l'innovation, notre budget de R&D est passé de 450 millions en 1987 à environ 1 400 millions cette année, soit 6 % du chiffre d'affaires ; dans le même temps nous sommes passés de 500 à 2 300 ingénieurs et techniciens en R&D et nous sommes devenus un des groupes qui dépose le plus de brevets en France (entre 1 000 et 1 500 chaque année).

Au total, et bien que l'ambition du projet des cinq axes ait été trouvée provocatrice (quoique positivement), nous avons obtenu une adhésion remarquable de l'ensemble du personnel et de nos fournisseurs. Le groupe a donc abordé la crise dans de bonnes conditions, puisque nous avons pu porter notre résultat net 1993 à 726 MF, soit près de 4 % du chiffre d'affaires et en hausse par rapport à 1992 malgré la chute de 16 % du marché automobile européen.

Notre croissance aux Etats-Unis a, en outre, atténué les effets de cette crise puisqu'elle a atteint 42 % en 1993 et 500 millions de dollars, soit dix fois plus qu'en 1988 (elle sera cette année de 6 à 700 millions de dollars). L'internationalisation, sans aucun doute, nous a permis de mieux équilibrer nos résultats entre l'Europe et les Etats-Unis.

Croître

Mais on ne peut maintenir une société plus de deux ou trois ans dans une telle rigueur. Tout le monde en a assez. De plus, contre toute vraisemblance, notre objectif a été atteint puisque nous avons effectivement baissé nos coûts de 27 %, tout en améliorant fortement la qualité. La stratégie qui nous mènera à l'an 2000 sera donc une stratégie de croissance ; nous voulons passer des 20,3 milliards de francs de 1993, à 30 milliards d'ici la fin du siècle.

Il faut veiller précisément à ce que la croissance soit, non pas débridée, mais contrôlée. Il est plus facile de gérer la récession ou la consolidation que la croissance, mère de tous les dangers. Dans la croissance, les entreprises peuvent devenir folles, incontrôlables et dériver parce que tout se relâche. Une stratégie de croissance demande un contrôle de tous les instants de l'exploitation. Une entreprise fait des résultats sur les centimes, sur l'effort de tous les jours. Si 26 000 personnes relâchent un tant soit peu, chaque heure, leur attention en conduisant les machines, au téléphone avec le client, etc., la somme de ces relâchements a des effets désastreux sur la marge. Notre croissance n'est donc pas inspirée par une ambition démente, mais dictée, tout simplement, comme chacune des étapes précédentes, par le marché.

Désormais nous croyons que le marché automobile est porté par une énorme vague de croissance et que Valeo doit inscrire sa stratégie dans cette vague, sauf à être éliminé. Cette opinion procède en premier lieu d'une analyse du marché européen, dont nous sommes convaincus qu'il pourrait passer de 12 millions de véhicules environ l'année dernière, à plus de 15 millions en l'an 2000. Nous observons d'autre part que les constructeurs européens développent des modèles très adaptés aux nouveaux marchés et qu'ils seront parmi les grands bénéficiaires de l'expansion de l'Europe de l'Est ou de l'Asie. Il est par exemple caractéristique que General Motors, le plus grand constructeur mondial, considère que son fer de lance en Asie est Opel, sa filiale européenne, bien que l'Amérique du Nord demeure un marché dynamique, en particulier dans le cadre de l'Alena et de la très forte croissance du Mexique.

Nous estimons également que l'Amérique du Sud, le Brésil et l'Argentine, pourront augmenter de façon considérable, jusqu'à 50 %, leur production automobile d'ici à la fin du siècle. En outre même si le Japon a stabilisé sa croissance phénoménale, les marchés du sud-est asiatique et de la Chine explosent. Des pays comme l'Indonésie, la Thaïlande, le Pakistan et l'Inde sont promis à des croissances peut-être chaotiques, mais néanmoins très réelles : la soif inextinguible de l'individu pour l'automobile se confirmera en Asie aussi. Enfin il est évident que l'Europe de l'Est connaîtra elle aussi des développements importants.

La planète va passer de plus 5 milliards d'habitants aujourd'hui à 8 à 10 milliards dans les vingt-cinq prochaines années. Nous considérons que ce facteur, pour un groupe international, doit être pris en compte et que Valeo doit être un acteur de cette expansion, là où elle se produira. Il y a une raison vitale : nous sommes devenus un fournisseur clef pour tous les grands constructeurs allemands, japonais, américains et même coréens, tout en restant un partenaire capital des producteurs français et italiens. Nous ne pouvons pas décevoir les attentes de nos clients.

D'autre part nous sommes entrés dans un cycle déflationniste durable, c'est-à-dire qu'il y aura des volumes, mais aussi une pression constante sur les prix. Donc, nous devons être préparés à constamment réduire, écraser les coûts. La technologie s'y prête, en particulier la tendance à la miniaturisation, devenue obligatoire pour satisfaire les attentes coût/qualité de nos clients. Nous avons ainsi pour objectif de réduire le poids et le volume de nos composants de 30 %, de réduire leur bruit de plusieurs décibels. De plus, ils attendent de nous un enrichissement technologique constant répondant à leurs soucis de sécurité et de confort, aujourd'hui facteurs décisifs de l'acquisition d'une automobile.

Par exemple, nos clients souhaitent que nous les accompagnions en Chine où l'industrie locale n'est pas à la hauteur de leurs attentes techniques et logistiques. Nous en sommes ainsi à notre deuxième acquisition dans ce pays depuis le début d'année, et nous en ferons encore d'autres, de façon à nous implanter auprès des usines de nos clients.

Notre stratégie jusqu'à l'an 2000, coût/qualité, technologie, internationalisation, doit donc nous mener vers une base de chiffre d'affaires de l'ordre de 30 milliards de francs. Mais les problèmes sont nombreux. Par exemple, dans des pays comme la Chine, vous devez pendant des années accompagner votre investissement par des injections constantes d'expatriés, avant que l'entreprise devienne pleinement indépendante en reposant sur les compétences locales. C'est un grave problème et, avec le développement de la R&D, c'est la raison pour laquelle depuis trois ans, malgré la crise, nous recrutons systématiquement en Occident et à travers le monde 500 à 1000 ingénieurs par an.

Première préoccupation, donc : les hommes, les femmes, les compétences.

Deuxième préoccupation : la recherche et le développement. Nous avons des milliers de projets ; il faut les réussir dans les temps et selon les critères attendus par nos clients.

Troisièmement : le cash. Il nous faut disposer constamment des ressources nécessaires pour financer cette croissance.

Quatrièmement : la rentabilité. Si nous ne sommes pas rentables, Valeo et ses actionnaires ne pourront financer la croissance

Voilà, en quelques mots ce qu'est Valeo et ce qu'il doit être.

DÉBAT

Un intervenant : *Comment êtes vous arrivé chez Valeo et d'où venez-vous ?*

Noël Goutard : Je suis né au Maroc. Je me suis ennuyé dans des études de droit en France, puis j'ai décidé d'aller aux Etats-Unis parce que je trouvais que l'Europe d'après-guerre était triste. J'ai donc pris un billet pour New York, je m'y suis installé et suis devenu analyste financier dans une société de trading à Wall Street. Les grands groupes commençaient à se déployer à l'échelle internationale, et je me suis dit : "*Il y a là une carrière à faire*", et j'ai choisi la pharmacie parce que c'était dans cette industrie que les résultats étaient les plus beaux : autant aller dans les meilleures sociétés. Je suis entré chez Warner-Lambert puis Pfizer, leader mondial des antibiotiques. De là, me mariant à une Française, je suis rentré en France où j'ai rejoint les Compteurs Schlumberger, puis le groupe Chargeurs aux côtés de Jérôme Seydoux. Ensuite Alain Gomez m'a appelé et je suis devenu directeur général de Thomson.

Quant à mon arrivée chez Valeo, c'est le nouvel actionnaire qui a voulu rénover en proposant un nouveau président.

La croissance est une crise

Int. : *Vous avez fortement mis l'accent sur les ressources managériales et sur l'enthousiasme. Comment stimuler cet enthousiasme de façon durable ?*

N. G. : Par nature, chez Valeo, nous prenons toutes nos décisions en fonction du client et nous sommes stimulés par la conquête des marchés. C'est essentiel pour le management de développer constamment cette obsession du client.

Tous les deux ou trois ans, nous nous efforçons de donner des impulsions nouvelles pour stimuler l'intérêt. Mais cela ne peut pas être artificiel. Le personnel a des réactions de bon sens envers les messages qui vont à l'encontre de l'intérêt général de l'entreprise. Il faut donc que le personnel sente, au sein de la Direction, une sincérité de propos, une profondeur de réflexions. Jamais il ne se mobiliserait sur un projet d'entreprise qui ne serait fondé ni sur l'intérêt du client, ni sur le sien propre.

Int. : *Les crises ne peuvent-elles être un moyen de pression ?*

N.G. : Nous ne présentons pas la croissance comme une perspective paradisiaque mais comme un nouveau motif de mobilisation et comme une nouvelle crise. Mais il ne faut pas non plus que les gens soient paralysés. Donc on la présente également comme une opportunité formidable pour l'ensemble du personnel. Par exemple, nous avons suscité une grande inquiétude en recrutant à un rythme supérieur à 500 ingénieurs et cadres par an. Le personnel ETAM, les contremaîtres et techniciens, ont vu arriver comme une menace pour leur emploi ces jeunes diplômés bac + 4 ou 5 et il y a eu, au comité central d'entreprise, j'ai dû les rassurer car ils me demandaient d'arrêter le recrutement des jeunes.

Il faut certes créer la pression, mais en étant très attentif aux réactions inattendues qui peuvent survenir. La croissance se conduit comme une crise, pas comme une situation euphorique.

Aux risques du marché

Int. : *Ne fut-ce pas une erreur de prendre pied aussi massivement sur les marchés étrangers, vu les difficultés que vous mentionniez ?*

N.G. : Nous avons pris le risque de la croissance externe parce que nous devions devenir internationaux en trois ans. Stratégiquement ce fut d'une importance capitale. Lorsque nous avons acheté le groupe Neiman, il nous a offert un secteur international "sécurité de l'habitable" qui s'est révélé très intéressant.

C'est un exercice très sérieux et critique que d'acheter des sociétés à l'étranger. Vous créez un traumatisme. Il est très difficile pour un groupe français de comprendre comment intégrer un groupe allemand, par exemple. Pour qu'une fusion se fasse, il faut un effort mutuel considérable de compréhension. C'est ce qui nous a conduit à développer cette philosophie Valeo en cinq axes dans lesquels chacun se retrouve Allemand, Français, Mexicain ou Suédois. Ça nous a fait progresser formidablement.

Maintenant que nous avons atteint cette échelle internationale et, forts des leçons du passé, nous privilégions la croissance interne même si nous poursuivons les acquisitions, moins massivement que dans le passé et de façon plus sélective. Ainsi, cette année, nous avons acheté une société chinoise - on ne pouvait entrer en Chine sans associés chinois, mais nous y sommes majoritaires - et nous venons d'acheter une société allemande d'électronique.

Je ne pense pas que nous ayons fait d'erreurs stratégiques. L'erreur eut été de ne pas nous lancer dans ces acquisitions internationales.

Int. : *Je parlais surtout de la qualité de l'outil racheté.*

N. G. : Une part de marché, ça n'a pas de prix. Avons-nous acheté cher ou pas ? C'est difficile à dire, mais qu'importe le prix si, trois ans plus tard, vous avez acquis des parts d'au moins 30 ou 40 % sur ce marché. En Amérique du Nord notamment, nous sommes passés de

50 à 600 millions de dollars de C.A. Nous sommes devenus fournisseur de G.M. et de Ford ; chez Chrysler, où nous n'étions rien, nous sommes passés à une position majeure dans certaines fonctions. Nous n'aurions pas pu le faire sans ces acquisitions.

Il faut payer le prix, mais le prix peut toujours se discuter. Je considère que ce que nous avons acheté au cours des années a été payé un bon prix et je ne regrette aucune de ces acquisitions.

Mais malheureusement, on ne trouve pas tous les jours sur le marché des bijoux de la couronne et quand on en trouve, ils sont souvent très chers et vous n'avez pas le portefeuille suffisant pour vous les offrir. Alors vous achetez des sociétés, en mauvais état bien sûr, mais qui ont soit des produits exceptionnels, soit des parts de marchés exceptionnelles, soit les deux à la fois. Et si elles sont mal gérées, vous en faites votre affaire.

Dans la cour des grands

Int. : *La presse dit que vous avez anticipé la crise mieux que vos concurrents. Votre réussite ne tient-elle pas alors à leurs erreurs et leurs retards ?*

N. G. : J'ai dit que nous nous sommes développés en constante référence à la meilleure concurrence, japonaise à l'époque. C'est une des raisons pour lesquelles notre stratégie est constamment fluctuante, par période de trois ans. Quand vous êtes "obsédés clients" comme nous le sommes, vous êtes forcément en combat permanent pour les parts de marché et pour garder, ou développer, la confiance de vos clients. Cela suppose un benchmarking constant vis-à-vis des concurrents.

De plus, la concurrence a changé, et change formidablement. Entre 1987 et l'an 2000, elle aura évolué en Europe, aux Etats-Unis et même au Japon, de quelques géants isolés parmi de très nombreuses PME, vers un gigantisme généralisé.

Il y a quelques années, le constructeur automobile vous donnait un plan et disait : "Exécutez-le". Aujourd'hui, il vous dit : "Voilà un habitacle, veuillez le conditionner. Vous vous débrouillez pour me présenter un système qui fonctionne selon telles caractéristiques ou spécifications". On est passé d'un état de sous-traitant relativement passif, sans grand contenu technologique, vers un état de systémier capable de maîtriser l'ensemble des paramètres du système et de son environnement.

Or, face à la pression constante des coûts, exercée par nos clients, et à la concurrence acharnée qu'elle induit entre les très grands groupes, le nombre d'acteurs capables de jouer ce rôle et de financer les études que cela suppose se réduit. Désormais un budget études se chiffre par centaines de millions de dollars et pour nous mesurer à la concurrence il nous faut dégager des ressources au moins égales, voire supérieures, en terme d'investissement et de R&D.

Or Valeo, bien qu'ayant atteint une vingtaine de milliards de francs en 1993, s'est tout juste classé parmi les sept premiers équipementiers mondiaux. Pour avoir la puissance de feu nécessaire face à nos concurrents, nous devons dépasser la taille critique de 30 milliards.

D'autre part, ces grands groupes sont multiformes : vous avez des groupes qui ne dépendent d'aucun constructeur automobile comme Valeo, avec son CA de quatre milliards de dollars, ou Bosch, qui fait environ 15 milliards de dollars. Les quatre plus grands constructeurs mondiaux ont les équipementiers les plus formidables du marché : la filiale équipementière de G. M. fait 24 milliards de dollars, celle de Ford et de Toyota 15 milliards de dollars chacune. Ce sont pour ces constructeurs des instruments stratégiques exceptionnels car ils prennent en tenaille l'industrie européenne en plaçant leurs automobiles sur le marché et en rendant leurs concurrents dépendants de leurs équipements.

Nous notons un développement récent : de grands groupes de l'armement, notamment américains, se reconvertissent dans l'automobile, avec à leur disposition d'énormes ressources et les technologies militaires.

La course en tête

Int. : Vos concurrents allemands ont pris du retard sur vous, semble-t-il ?

N.G. : Nos clients, notamment Renault, nous ont conduits à une rigueur et une sévérité salutaires. Leurs exigences sont devenues très grandes sur le plan de la qualité et des prix et ont conduit les industries automobiles et équipementières françaises à faire des efforts qui ont précédé ceux entrepris par l'industrie allemande.

L'industrie allemande a différé ses efforts de restructuration du fait, notamment, de la réunification. Elle a donc réagi deux ans après l'industrie française. Mais, plus que cela, je pense que la construction automobile allemande est trop restée à l'intérieur de la forteresse industrielle nationale : Mercedes ou Volkswagen achetaient pour l'essentiel en Allemagne même. Renault ou PSA ont ouvert leurs fournitures à la compétition internationale depuis bien longtemps.

Int. : N'est-ce pas là un risque ?

N.G. : Effectivement, nos clients ont parfois poussé très loin l'internationalisation de leurs achats. Par contraste, Toyota, dont nous sommes fournisseurs, nous dit : "*Vous resterez toujours marginaux, bien que vos prix soient plus compétitifs que ceux de nos fournisseurs nationaux, mais nous devons les protéger*". De même, G.M. se fournit encore à 70 % chez ses propres équipementiers, Ford prend 100 % de ses conditionnements d'air dans sa propre filiale.

D'un autre côté, la plus grande internationalisation des achats français, qui s'est produite plus tôt, nous a sûrement fait du bien en nous obligeant à nous mesurer à la concurrence internationale.

Nos clients nous ont également appris à mieux gérer nos fournisseurs. Nous avons un panel de 6 000 fournisseurs, que nous avons déjà réduit de moitié, et que nous comptons réduire encore de moitié. L'objectif est d'avoir des fournisseurs avec lesquels nous pouvons dialoguer et avec qui nous pouvons concevoir très en amont des produits plus performants à moindre coût.

Liberté électroniquement assistée

Int. : Quels sont vos projets ?

N.G. : Avant mon arrivée, dans la stratégie de Valeo était inscrit en lettres d'or : "*Valeo ne fera pas d'électronique*". C'était un groupe électro-mécanique et mécanique. Venant de groupes électroniques, je me suis vite rendu compte qu'il fallait pourtant que nous venions à l'électronique.

Nous aurions pu, comme cela nous avait été proposé par Motorola, sous-traiter complètement notre électronique. Mais à partir du moment où c'était un facteur essentiel pour devenir un systémier, que l'électronique s'inscrivait pratiquement dans toutes les dimensions, que ce soit la transmission, l'habitacle ou le moteur, il fallait que nous devenions électroniciens. Donc nous nous y sommes mis avec un acharnement de tous les instants. A l'époque nos clients étaient sceptiques mais nous avions la volonté et nous nous sommes dotés des moyens et des hommes.

Nous avons aujourd'hui près de 1 500 personnes à l'électronique et notre chiffre d'affaires est de 1,5 milliard. Nous l'avons fait sans aliéner notre liberté puisque les accords de licence que nous avons passés avec Motorola et des Japonais nous laissent totalement indépendants. Nous avons fait des erreurs mais chaque fois, même si les troupes étaient momentanément découragées, nous sommes repartis. Finalement, en 4 ou 5 ans, nous sommes devenus électroniciens.

Avec une stratégie forte, la volonté, des moyens et des hommes, on peut tout réussir.

On ne réduit pas les coûts par décret

Int. : *Dans vos cinq axes, l'implication du personnel est au premier plan. Or souvent les gens doutent de Valeo et ne retiennent que les brutales réductions des coûts.. Par exemple, un de mes étudiants a eu la chance d'entrer chez Valeo pour comparer des labour costs en Espagne, Angleterre et France. On lui a dit : "Tu prends l'avion comme tu veux, tu vas dans les usines, etc..." Il n'a pas supporté le choc et m'a dit : "Je suis angoissé, ce sont des tueurs. Il y a déjà eu trois stagiaires qui se sont cassé les dents, personne n'a le temps..." Au bout d'un mois et demi de stage, il est parti se faire embaucher chez France 3 .*

N.G. : C'est très significatif : ce n'était pas un Valeo-man, c'était un France 3-man ! On lui a donné tous les moyens et l'autonomie, il sortait d'une excellente école et la définition de la mission était claire : les *labour costs* étaient faciles à calculer grâce à une remarquable comptabilité analytique. Simplement, il n'avait pas la fibre.

Alors est-on brutal chez Valeo ? Non, exigeant, rigoureux certes, mais pas brutal. A moins qu'il soit brutal de donner de l'autonomie aux gens et de les responsabiliser. La sélection se fait naturellement : nous ne pouvons pas mater mais en revanche, nous sommes attentifs dans nos bureaux d'études, nos usines, aux conditions de travail. Nous impliquons le personnel dans des groupes de travail. Chaque matin, dans toutes les équipes, les gens se rencontrent avant de travailler, c'est ce qu'on appelle le *five minutes meeting*.. Tout le monde étant polyvalent, l'équipe s'organise, établit ses objectifs de qualité et de production et, hebdomadairement, nous consacrons une heure de discussion au travail de la semaine. C'est aussi cela l'esprit Valeo.

Int. : *Que faites-vous pour les aspirants Valeo-men ?*

N.G. : Nous nous préoccupons beaucoup des nouveaux arrivants. Par exemple, cette année nous avons embauché 45 ingénieurs au Centre d'études Eclairage et Signalisation, qui est un outil très performant. A leur arrivée, on leur donne une formation de huit mois durant laquelle ils sont suivis très attentivement. L'intégration de centaines d'ingénieurs annuellement est un travail gigantesque.

Int. : *Certains observateurs pensent que trop de gens relèvent directement de vous. Comment vous êtes-vous entouré ?*

N.G. : Actuellement, j'ai dix directeurs opérationnels pour dix branches opérationnelles et huit directeurs fonctionnels. Si je n'avais que trois collaborateurs directs, ça serait affreux pour eux parce que je les embêterais à longueur de journée et les empêcherais de travailler. Tandis qu'avec un râteau de ce type, tout le monde respire, je ne peux consacrer à chacun qu'1/18^e de mon temps. Je les vois donc sur l'essentiel. De plus, pour assurer la coordination, on est obligé de se réunir à 18 ; cela implique une collégialité certaine.

Un directeur Valeo doit d'abord savoir former une équipe et l'animer ; ensuite il doit savoir forger une stratégie, qu'il soit opérationnel ou fonctionnel. J'attends aussi de lui des idées, tout comme ceux qui collaborent avec lui. L'idée est ce qu'il y a de plus précieux au monde, c'est une denrée très rare. Enfin il doit avoir des résultats quoiqu'il arrive, tout en respectant l'éthique, les valeurs de la société et les valeurs sociales générales.

Gérer les contradictions

Int. : *Comment avez-vous pu gérer les réductions d'effectifs, y compris à l'étranger, sans contradictions ?*

N.G. : Il a fallu gérer les contradictions. Au départ, nous pensions qu'il y avait une contradiction entre l'implication du personnel et les objectifs de réduction de coût, notamment des coûts salariaux.

Nous avons été étonnés par la réaction du personnel, qui a compris que ceux qui n'étaient pas formables devaient partir mais que les autres devaient être formés.

On peut donc gérer cette contradiction, à la condition de montrer de l'équité et de

l'humanité à l'égard de ceux qui partent. Nous consacrons chaque année à la gestion des sureffectifs et aux rationalisations de 300 à 400 millions de francs, ce qui dépasse de loin les indemnités de licenciements réglementaires. Pour diminuer nos effectifs de 10 000 en quatre ans, nous avons surtout eu recours aux cessions d'activités.

Int. : *La réduction des coûts et la rupture avec la non-qualité, dimensions bien réelles sur lesquelles vous insistez beaucoup, n'apparaissent curieusement pas dans ces cinq axes, ou de façon indirecte. Comment cela se fait-il ?*

N.G. : Nous avons cinq axes mais aussi quatre orientations stratégiques. Les deux premières, réduction des coûts et augmentation de la qualité sont des orientations stratégiques incontournables qui sous-tendent nos cinq axes, mais ce ne sont pas des orientations stratégiques différenciatrices par rapport à la compétition. Les deux autres orientations stratégiques, haute technologie et internationalisation, basées toujours sur l'application des cinq axes, distinguent Valeo de la plupart de ses concurrents.

Simple et basique

Int. : *Il semble que votre communication soit essentiellement financière au niveau du groupe, et technique à celui des divisions. N'y manque-t-il rien ?*

N.G. : Il est vrai que notre système de communication est extrêmement simple. Il s'adresse d'abord à la communauté financière et à l'actionnaire. Il est tout-à-fait essentiel qu'un groupe prenne toujours ses décisions et organise sa communication dans le respect de l'actionnaire. C'est quelque chose que j'ai appris chez Thomson et chez Schlumberger : chaque fois qu'on ignore l'actionnaire, et notamment l'actionnaire minoritaire, on se met en danger. Donc nous avons une communication financière scrupuleuse.

Deuxièmement, chaque branche du groupe est responsable de sa communication commerciale et nous considérons que le groupe ne doit pas y intervenir.

Enfin nous ne faisons pas de communication institutionnelle. Nous ne communiquons qu'en fonction d'un client ou d'un interlocuteur précis. Si cet interlocuteur n'est pas clairement à l'origine de revenus, si cette publicité n'a pas un produit direct que nous pouvons identifier, nous l'oublions. C'est d'autant plus clair que notre clientèle n'est constituée que de trente grands groupes internationaux. Toute communication de type générique ou institutionnelle serait, à mon avis, interprétée par nos salariés et par nos clients comme un gaspillage d'argent.

Cela dit, nous faisons une communication interne importante et focalisée : par exemple, sur les cinq axes, nous émettons des vidéos, des brochures, des publications de tout ordre, et je crois que cette communication est très efficace. Tout le monde la connaît à travers le groupe, que ce soit au Mexique ou en Chine.

Je crois qu'une des forces de Valeo est d'être un groupe qui a l'intelligence, au sens anglais du mot, la connaissance de l'ensemble de l'industrie automobile mondiale. Cette focalisation nous donne des informations immédiates sur l'ensemble de l'automobile. Nous pouvons réagir au moindre mouvement à travers le monde nous concernant. Par exemple dans tous les salons, nous photographions de pied en cap les véhicules, nous ouvrons les capots. Nous achetons aussi sur le marché des véhicules que nous désossons pour comprendre de quoi ils sont faits.

Il ne faut pas être trop intelligent pour diriger une entreprise : il faut être simple, basique.