

L'envolée de Vision Systems, architecte d'innovations

par

■ **Jérôme Monvaillier** ■

Directeur général de Vision Systems Aeronautics

En bref

Vision Systems a été créée en 2005 pour réaliser la reprise de la société RBE, un fabricant de rétroviseurs et de protections solaires qui était alors au bord du gouffre. Les nouveaux dirigeants se sont donné un objectif ambitieux : faire de cette entreprise un architecte d'innovations, c'est-à-dire passer du statut de fournisseur de composants à celui de fournisseur de sous-ensembles, et viser le marché mondial. Cette démarche n'aurait pu aboutir sans la mobilisation de tous les salariés, dont aucun n'a été licencié et qui ont bénéficié de formations internes et externes, complétées par des mobilités transversales pour accroître leurs compétences. Parallèlement, le système de management a été complètement repensé. L'entreprise s'est dotée d'un plan produits, a restructuré son panel de fournisseurs et instauré avec ses partenaires le partage des risques et des bénéfices. La "vieille dame" a retrouvé l'esprit d'une start-up et renoué avec les bénéfices en mettant sur le marché des systèmes multitechnologies à forte valeur ajoutée.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

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 l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie, et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} mars 2017) :

Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

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

Après des études à l'INSA (Institut national des sciences appliquées) de Lyon, j'ai commencé ma carrière chez Aérospatiale, dans la division hélicoptères, devenue depuis Airbus Helicopters. J'ai ensuite travaillé pour une ex-filiale du groupe Renault, reprise par le groupe japonais Koyo, dédiée aux systèmes de direction. Puis j'ai rejoint Valeo pendant quelques années. Depuis 2005, je suis directeur général de la division aéronautique de Vision Systems.

L'essor de RBE

Située près de Lyon, Vision Systems a été créée en 2005 par Carl Putman, ancien directeur de programmes chez Renault Trucks, pour reprendre la société RBE (Robert Berliet Entreprise), alors en grande difficulté. RBE avait été créée en 1923 par Robert Berliet pour fabriquer divers équipements de camions, autobus et tramways (poignées, bouchons de réservoir, rétroviseurs, marteaux brise-vitre, stores, pare-soleil...) pour le compte de la société Berliet, fondée en 1895 et alors dirigée par le frère de Robert Berliet, Marius. En 1983, RBE a étendu ses activités à l'aéronautique, Airbus lui confiant le développement de pare-soleil et de stores. Elle est alors devenue le fournisseur unique d'Airbus pour l'ensemble de ses programmes, mais également celui de Boeing.

La situation en 2005

Au début des années 2000, le tableau s'est assombri : RBE a été confrontée à de graves difficultés, avec un compte de résultat négatif et une trésorerie proche de zéro. En 2005, le patron, âgé de 65 ans, a décidé de passer la main. Carl Putman a alors postulé pour reprendre la suite en procédant à un LBO (*leverage buy out*).

La situation de l'entreprise comportait des éléments positifs et négatifs. Parmi les points faibles, on peut citer en premier lieu le fait que les processus internes n'étaient pas du tout décrits. Le PDG prenait les décisions tout seul, dans son bureau. L'ERP (*Enterprise Resource Planning*) était balbutiant et l'ordonnancement était établi à la main par le patron sur un cahier à spirales. Il n'existait pas de contrôle de gestion et pas davantage de plan produit ni de plan marketing : l'entreprise se contentait de répondre aux demandes de ses clients (« *J'ai un mouton à cinq pattes, vous allez bien me trouver une solution ?* »). Enfin, elle n'avait aucune présence à l'international.

Du côté des points forts, RBE avait accumulé énormément de technologies sur étagères : le soin qu'elle apportait à répondre aux demandes des clients n'était pas très efficace sur le plan économique mais l'avait conduite à développer des compétences dans des domaines très variés (mécanique, optique, électronique, traitement d'images, matériaux composites...) et sa capacité d'innovation était remarquable. Dès le lendemain des attentats du 11 septembre 2001, elle déposait un brevet sur des portes blindées destinées à protéger les cockpits des avions. La priorité donnée à la satisfaction du client se traduisait également par un respect scrupuleux des délais et un niveau de service élevé.

La feuille de route

Le nouveau patron a établi une feuille de route qui n'a pas beaucoup changé depuis 2005.

Se donner un objectif ambitieux

Il s'agissait tout d'abord de se donner un objectif ambitieux et d'innover sur tous les fronts : stratégie, organisation, produits, *process*, gestion des ressources humaines.

Cette nouvelle ambition s'est traduite par l'adoption d'un nouveau nom, Vision Systems. Le nom Berliet et la marque RBE étaient bien connus localement, mais dès que l'on s'éloignait un peu de Lyon et de la région Rhône-Alpes, ils n'évoquaient plus grand-chose, a fortiori aux États-Unis ou au Brésil. Le choix de l'anglais

traduisait une ambition désormais internationale. Le terme *vision* a été choisi pour évoquer à la fois une caractéristique commune à une grande partie des produits fabriqués par l'entreprise (rétroviseurs, hublots, pare-soleil...) et la volonté de se tourner vers l'avenir au lieu de regarder vers le passé. Quant à *systems*, ce terme fait référence à ce qui a constitué une véritable révolution dans l'entreprise, à savoir le fait de passer du statut de fournisseur de composants à celui de "systémier", c'est-à-dire de fournisseur de sous-ensembles.

Être architecte d'innovation

Pour devenir un systémier, l'entreprise devait se montrer capable de fédérer des partenaires et de combiner des technologies internes et externes, car les moyens financiers qu'elle pouvait consacrer à l'innovation étaient limités. Encore aujourd'hui, si nous voulons soutenir la comparaison avec des concurrents tels que Thales, Panasonic, Honeywell, Rockwell Collins ou Lufthansa Technik, nous devons contracter avec des partenaires capables de nous apporter les "briques" de savoir-faire qui nous manquent, et que nous ne pourrions développer qu'au prix de plusieurs années d'efforts. D'où la formule que nous avons adoptée pour notre *baseline*, "Architecte d'innovation".

Associer tous les collaborateurs

En 2005, RBE employait deux cents salariés. Une de nos grandes fiertés est de n'avoir licencié personne depuis la reprise de la société.

En revanche, il était indispensable de mobiliser l'ensemble des équipes, car dans cette entreprise plus que centenaire, très traditionnelle et paternaliste, les mesures proposées constituaient une vraie révolution.

Aujourd'hui, Vision Systems compte deux cent cinquante salariés et, même si leurs missions ont beaucoup évolué, personne n'a jamais été laissé au bord de la route, y compris lorsque, en 2008, nous avons perdu, presque du jour au lendemain, 40 % de notre chiffre d'affaires.

Viser le marché mondial

À partir de 2005, l'entreprise s'est donné une ambition internationale. Nous vendons désormais nos produits aux États-Unis, au Brésil, en Russie ou encore en Chine. Même lorsqu'ils sont livrés à Toulouse et ne sortent donc pas de l'hexagone, toute la documentation est en anglais et la facture est rédigée en dollars. La culture internationale que nous avons dû acquérir passe par le fait que la majorité des salariés apprennent l'anglais et se familiarisent avec les décalages horaires et les différences culturelles.

Instaurer un management efficace

La feuille de route de 2005 comprenait également l'instauration d'un management efficace, avec une vision à cinq ans. Nous avons non seulement mis en place divers outils de projection financière, de *process* ou encore de gestion des ressources humaines, mais aussi instauré une transparence complète sur les performances de l'entreprise. Tous les membres de Vision Systems, depuis le PDG jusqu'aux opérateurs, connaissent la stratégie qui a été adoptée et reçoivent chaque mois le compte de résultat du mois précédent.

Quelques chantiers menés à bien

Voici maintenant quelques illustrations concrètes de la mise en œuvre de cette feuille de route.

Un plan produits/innovations

Nous nous sommes dotés d'un plan produits/innovations, outil banal dans l'industrie automobile, mais beaucoup moins dans une entreprise de deux cent cinquante salariés.

Nous consacrons beaucoup d'efforts à la veille technologique et au *benchmarking*. Nous nous intéressons aux innovations dans nos domaines d'activité, mais également dans d'autres domaines, comme la domotique

ou le multimédia. Chacun de nous passe de la voiture au train ou à l'avion et de la télévision au smartphone, et s'attend donc à trouver les mêmes fonctions d'un contexte ou d'un objet à l'autre.

Nos équipes de marketing et de R&D ne se contentent pas de produire des rapports d'étonnement sur telle ou telle technologie découverte à l'occasion d'un salon. Elles se réunissent pour se demander si l'innovation en question pourrait avoir un sens pour nos propres marchés. Si la réponse est positive, elles élaborent un cahier des charges en essayant de se mettre à la place du client : « *Que demanderaient Renault Trucks, Bombardier ou Airbus s'ils étaient intéressés par ce produit?* » Une fois le cahier des charges établi, nous nous associons avec nos partenaires pour réunir les briques technologiques nécessaires à la réalisation de prototypes. Après deux ou trois boucles de validation, nous préparons un démonstrateur et nous le testons auprès de nos clients à l'occasion des salons. Si les tests sont favorables, les *business units* reprennent le dossier et personnalisent le produit pour le client final.

Au total, Vision Systems consacre 10% de ses ressources financières et humaines au marketing et à la R&D, ce qui représente un effort considérable pour une PME.

La “panélisation” des fournisseurs

En 2005, une partie des fournisseurs de RBE étaient des “historiques”, souvent des entreprises implantées à proximité géographique et auxquelles RBE faisait appel pour du dépannage. Aujourd'hui, nos deux cent cinquante fournisseurs représentent 50% de notre valeur ajoutée et il est donc primordial de pouvoir compter sur leur performance et leur fidélité.

Ceci nous a conduits à restructurer complètement le panel initial de nos fournisseurs. Certains ont été écartés pour des raisons de performance, de pérennité ou encore de comportement, car dans une petite société comme Vision Systems, il est essentiel de pouvoir se faire confiance. Imaginons un fournisseur qui maîtrise bien sa technologie et propose des prix compétitifs : si son patron est une “tête de cochon” qui peut, du jour au lendemain, décider de bloquer une livraison parce que nous n'avons pas honoré la troisième ligne d'une facture, nous ne le conserverons pas dans le panel.

La “panélisation” d'un nouveau fournisseur passe par l'évaluation de son organisation, de ses certifications, de son comportement et de ses motivations. Si nous avons le sentiment qu'il veut profiter d'une opportunité sans avoir construit de véritable stratégie de moyen ou long terme, cela ne vaut peut-être pas la peine de commencer à travailler avec lui. Nous évaluons aussi sa capacité à faire de l'analyse de la valeur et du *design to cost*. Nous ne gagnons d'argent que lorsque nos clients en gagnent, c'est-à-dire lorsqu'ils sont suffisamment compétitifs pour accroître leurs ventes, ce qui suppose de réaliser des économies à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Enfin, nous demandons à nos fournisseurs d'être transparents sur leurs performances : il n'est pas honteux de rencontrer un problème de qualité ou de subir une rupture de la chaîne d'approvisionnement, mais ils doivent nous donner l'information à temps pour nous permettre de résoudre le problème au mieux.

Le partage des risques avec les partenaires

Nous avons fait le choix de ne conclure des partenariats qu'avec des sociétés de taille similaire à la nôtre, pour une raison simple : si nous le faisons avec des entreprises comme Safran, PSA, Valeo ou Bosch, le partenariat ne pourrait pas être de type 50-50. Or, ce qui nous intéresse, c'est le partage des risques et des bénéfices, qui nécessite un rapport de force équilibré. Nous veillons également à ce que nos stratégies soient convergentes et que notre partenaire ait intérêt à travailler avec nous, par exemple pour aborder de nouveaux marchés. Une petite entreprise d'électronique ou un éditeur de logiciel de dix ou vingt salariés sait parfaitement que, seul, il n'a pas les moyens d'aller frapper à la porte de Boeing ou de Cessna. De notre côté, sans les briques technologiques complémentaires qu'ils nous fournissent, nous ne pourrions pas non plus nous présenter chez Boeing, ATR ou Embraer.

Lorsque nous concluons un partenariat, c'est sous la forme d'un contrat de partage des risques et des bénéfices. Chacun apporte ses ressources humaines, ses compétences, mais aussi une contribution financière en fonction

de sa participation au programme. En cas de réussite, les bénéfices sont partagés dans les mêmes proportions que les risques. Il en va de même pour les pertes en cas d'échec. Tout se fait dans la cohérence et dans la transparence. Heureusement, jusqu'ici, nous avons bien plus souvent gagné que perdu.

Nos partenaires sont généralement des entreprises françaises ou européennes, plus rarement américaines ou japonaises. Ces partenariats nous apportent également une ouverture culturelle et nous permettent d'être mieux armés pour aborder nos clients internationaux.

La priorité au développement personnel

La richesse d'une entreprise tient à ses hommes et à ses femmes bien plus qu'à son capital. Posséder le plus beau centre d'usinage du monde ou le meilleur *process* de transformation des composites ne sert pas à grand-chose si vos collaborateurs ne sont pas compétents, motivés et performants. C'est pourquoi, l'échec le plus grave pour nous n'est pas de perdre un contrat, mais plutôt de perdre un collaborateur. Nous essayons d'anticiper au maximum ce risque en effectuant régulièrement des enquêtes de satisfaction et en donnant la priorité au développement personnel, ce qui passe par la formation et par des mobilités internes afin que chacun améliore ses compétences et se sente à l'aise dans ses fonctions.

Nous encourageons nos collaborateurs à effectuer une mobilité transversale tous les trois ou quatre ans : c'est une source d'enrichissement non seulement pour eux, mais pour le service qui les accueille. Un manager qui passe du bureau d'études au service des achats acquiert de nouvelles compétences et fait profiter ses nouveaux collègues de ses réflexes concernant la satisfaction du client, la gestion d'un planning ou encore la maîtrise des risques. Quelques années plus tard, il pourra s'orienter vers la production, la qualité ou le commercial, qu'il fera bénéficier de toutes ses compétences, anciennes ou récemment acquises. La mobilité transversale fait l'objet d'un "passeport", c'est-à-dire d'un accompagnement qui peut durer de trois à six mois. Le collaborateur est régulièrement invité à des entretiens avec son ancien n+1 et avec le nouveau, mais aussi avec la direction des ressources humaines, afin de s'assurer que tout se passe bien. En cas de difficulté, il a toujours la possibilité de retourner à la case départ.

La moitié des modules de formation sont organisés en interne, par des managers qui sont également formateurs. Les modules confiés à des organismes externes prennent la forme de parcours "customisés". Tous nos managers, par exemple, suivent un cursus de six à dix mois au cours duquel ils sont formés à la gestion des ressources humaines ou encore au contrôle de gestion. Plutôt que de leur tenir des discours théoriques, on leur parle de cas précis vécus au sein de Vision Systems. Ce dispositif permet de partager une langue commune. Lorsqu'on présente un compte de résultat ou une stratégie marketing aux salariés, tous comprennent de quoi il retourne.

Nous donnons également beaucoup de place à la formation en alternance. Nous accueillons chaque année quinze alternants avec l'objectif de les intégrer à l'entreprise à l'issue du stage. Pour cela, nous les accompagnons pas à pas, afin de nous assurer de leur progression : le jour de l'obtention de leur diplôme, ils doivent être immédiatement opérationnels. Par exemple, si nous accueillons un technicien supérieur qui suit une formation d'ingénieur, nous allons lui fixer, au fil des mois et des années, des objectifs qui lui permettront de se rapprocher peu à peu des missions d'ingénieurs. Pendant ce temps, nous pouvons observer la façon dont il travaille, vérifier s'il a les bons réflexes, nous assurer de sa motivation. Dans 75 % des cas, nous recrutons les alternants à l'issue de leur formation. La proportion atteint 90 % dans la division aéronautique.

Tous entrepreneurs

L'un des axes de notre feuille de route concerne le fait de mobiliser tous les salariés dans l'aventure de l'entreprise. D'ailleurs, cette année, le thème que nous avons choisi est « Tous entrepreneurs ».

Nous avons pris l'habitude, chaque fois qu'un collaborateur vient soumettre un problème à son n+1, de lui répondre : « *Et si c'était ta boîte, tu ferais quoi?* » Dès que l'on pose cette question, on s'aperçoit que la personne connaît déjà une partie de la solution. Chacun de nous possède de multiples compétences en plus de ses compétences professionnelles. Quand vous bricolez le dimanche matin, vous faites de la gestion de projet sans le savoir, et quand

vous rangez votre garage, vous mettez en œuvre la [méthode 5S](#). Nous demandons à nos collaborateurs de mobiliser ces compétences personnelles. Par exemple, tout opérateur constatant l'apparition d'un problème de qualité a non seulement le droit, mais le devoir d'arrêter la production et de convoquer le bureau d'étude.

Nous avons également mis en place des "facilitateurs" qui jouent le rôle de relais au sein des unités de production : l'un se charge de faire remonter les problèmes concernant l'approvisionnement, l'autre ce qui touche à la qualité, le troisième ce qui relève de la maintenance, etc. Il est clair que la personne qui connaît le mieux un produit n'est pas le projeteur du bureau d'études mais l'opérateur qui, chaque jour, réalise le montage de ce produit. Il faut donc l'encourager à faire des suggestions : « *Si tu devais concevoir ce produit, tu le ferais comment?* » Bien sûr, il ne va pas dessiner le plan lui-même avec les chaînes de cotes, mais il pourra fournir des indications très utiles : « *Je changerais ce palier, ce joint, cette barre de charge. De cette façon, ça se monterait plus facilement et plus vite.* »

Tous les ans, nous organisons un séminaire stratégique au sein du comité de direction. La vision stratégique est ensuite déployée jusqu'aux opérateurs, avec des objectifs et des priorités pour chaque secteur, de façon à ce que chacun s'approprie cette vision.

Chaque année également, nous menons des enquêtes de satisfaction anonymes auprès de la totalité des collaborateurs. La grille comporte plusieurs chapitres et sous-chapitres, et chaque salarié donne son avis. Cet exercice peut nous faire prendre conscience que la communication sur les axes stratégiques ou sur le compte de résultat n'est pas satisfaisante, par exemple. Les managers sont eux aussi évalués de façon anonyme par leurs collaborateurs, ce qui les aide à comprendre sur quels points ils doivent s'améliorer.

L'envolée de Vision Systems

En onze ans, Vision Systems a fait bien du chemin. Nous avons développé nos compétences dans trois grands métiers : la mécanique, l'électronique, le composite. Nos innovations technologiques, la coopération avec nos partenaires et le nouveau style de management que nous avons mis en place nous ont permis de développer des systèmes multitechnologies et de passer de produits techniques à des solutions complètes.

Par exemple, nous sommes passés du rétroviseur physique (que nous continuons à produire) à des systèmes embarqués intelligents, avec écran positionné sur le poste de conduite, détection d'angle mort, analyse d'images, alertes pour signaler qu'un véhicule est en train de doubler. Autre illustration de cette transformation, nous équipons désormais des cabines d'hélicoptères avec de grands hublots polarisants (c'est-à-dire qui peuvent se teinter ou s'opacifier à volonté), ou encore des cloisons motorisées permettant aux passagers de communiquer directement avec le pilote ou au contraire de s'isoler. Ces systèmes mettent en jeu à la fois du vitrage, des structures composites, de la mécanique, du logiciel, des servomoteurs, des actionneurs, etc. Nous proposons aussi des solutions wifi permettant aux passagers de recevoir des films ou d'autres contenus sur leurs tablettes, leurs ordinateurs portables ou leurs smartphones, ce qui nécessite à la fois du hardware, du logiciel, de l'exploitation de contenus, des services, etc. Par exemple, nous avons dû créer des stations internet au sol pour pouvoir suivre les avions en vol, maintenir les systèmes et charger des contenus à distance.

Notre dernier produit, baptisé Acti-Vision Window, a été conçu à partir d'un hublot polarisant auquel nous avons ajouté, à l'intérieur de la vitre, un écran transparent et, en surface, une dalle tactile. Le hublot se transforme ainsi en smartphone géant sur lequel vous pouvez obtenir des informations sur le vol, commander votre repas, ou encore vous renseigner sur tel ou tel élément du paysage que vous apercevez. Ce produit est destiné aux avions, mais également aux trains, aux cars et peut-être bientôt aux voitures autonomes, dont les utilisateurs seront demandeurs de distractions. Il est encore en développement, mais nous prévoyons de sortir les premières séries d'ici dix-huit mois. Ce produit nous a valu le trophée Bref Eco de l'Innovation Transports et Véhicules du Futur et notre PDG est, en ce moment même, à Lyon pour le recevoir ; c'est la raison pour laquelle je le remplace ce soir.

Vision Systems est désormais fournisseur de rang un pour l'aéronautique, le transport terrestre à l'exception des véhicules légers (autobus, cars, camping-cars, véhicules spéciaux, ferroviaire...) et le marché nautique. Nous sommes leader mondial dans le domaine de la protection solaire pour l'industrie aéronautique, leader européen

pour les rétroviseurs et portillons de sécurité, et challenger pour les systèmes embarqués de divertissement, l'assistance au conducteur par traitement d'images, et les solutions composites de haute qualité.

Nos activités dans l'aéronautique ont augmenté de 15 % par an depuis 2010 et représentent désormais 60 % de notre chiffre d'affaires. Dans l'automobile, en revanche, nous avons connu une chute de 40 % de nos activités au moment de la crise de 2008. Nous aurions pu baisser les bras et licencier le personnel, mais nous avons préféré chercher de nouveaux débouchés. Depuis 2010, nous avons renouvelé la totalité de notre portefeuille de produits dans ce domaine et, l'an dernier, pour la première fois, nous avons retrouvé le niveau du chiffre d'affaires de 2008. Enfin, nous développons nos produits dans deux nouveaux domaines, le nautisme et le ferroviaire.

Le taux de satisfaction de nos salariés est de 82 %, toutes catégories confondues, et le turnover et l'absentéisme sont très faibles (2 %). Nous avons réussi à insuffler à une entreprise centenaire l'esprit d'une start-up et, grâce aux solutions mises en œuvre, nous avons bon espoir que cette centenaire vive encore longtemps.

Débat



Une potion magique ?

Un intervenant : *La transformation que vous nous avez décrite est impressionnante. On peine à concevoir comment une entreprise aussi "fatiguée" a pu devenir aussi dynamique. À quelle potion magique avez-vous recouru ?*

Jérôme Monvaillier : Il n'y a pas eu de potion magique, mais deux ingrédients en apparence antinomiques : une très forte contrainte et une libération des énergies. Un an après le LBO, nous avons rencontré un problème de trésorerie qui a failli nous être fatal. Le PDG a hypothéqué sa maison et le système était vraiment mis sous pression. En même temps, c'est lorsque la tempête se lève que les énergies et les talents se libèrent. Même les collaborateurs qui se montraient jusqu'alors un peu timorés ont révélé tout à coup ce dont ils étaient capables. Le succès de la transformation tient aussi au charisme de notre PDG, qui est un très bon communicant et sait faire partager sa passion et sa motivation.

Les changements de procédures

Int. : *Le changement de culture a-t-il entraîné des changements de procédures, par exemple pour la gestion des ressources humaines ou encore pour les décisions d'investissement dans l'innovation ?*

J. M. : Les procédures ont forcément changé, puisqu'il n'en existait pratiquement pas...

En matière de gestion des ressources humaines, nous avons instauré des entretiens annuels, le passeport mobilité, les formations en alternance, les formations customisées, etc.

Récemment, nous avons créé un dispositif baptisé Vis mon job : une fois par an, chaque opérateur est invité à passer trois heures dans un service support de son choix (commercial, finance...). Il est accueilli par un membre du service qui lui explique quelles sont ses tâches quotidiennes. Inversement, chaque collaborateur des services support passe une journée complète en production. Autre initiative, tous les ans au mois d'octobre, chacun d'entre nous, PDG en tête, prend un balai, une pelle ou un chiffon à poussière, et nous passons toute une journée à nettoyer l'usine. Cela peut paraître un peu ridicule, mais c'est très efficace pour créer des liens entre nous.

Sur le plan financier aussi, de nouvelles procédures ont dû être mises en œuvre. La faiblesse de nos moyens nous a conduits à faire financer une partie de la R&D par nos clients et à demander une contribution à nos partenaires. Nous avons également recours au CIR (Crédit d'impôt recherche).

Les facilitateurs

Int. : *Pourrait-on résumer votre démarche en disant que vous êtes passés d'un management par tâches à un management par objectifs ?*

J. M. : Nous avons plutôt élargi les missions. Les facilitateurs sont des opérateurs et ils conservent les mêmes tâches de base, mais, lorsqu'un problème apparaît, ils doivent, en plus, prendre l'initiative de le signaler. Par exemple, nous avons des *paperboards* dans les ateliers et ce sont les facilitateurs qui doivent déclencher le travail de description des problèmes. Cette responsabilité supplémentaire est prise en compte dans leur rémunération et elle fait l'objet d'une formation qui est elle-même rétribuée. Le facilitateur n'est pas un "chef" mais simplement un interlocuteur privilégié pour les services support.

Au début, nous avons rencontré quelques résistances : « *Moi, je sais monter un sous-ensemble, mais la qualité, j'y connais rien. C'est le travail des bureaux d'études.* » Peu à peu, nous avons pu montrer par l'exemple qu'exercer cette fonction était possible et utile.

Le droit à l'erreur

Int. : *Vous avez parlé de droit à l'erreur, mais, en général, il est difficile d'éviter les commentaires désagréables : « Tu t'es vraiment planté, quand même. Et puis tu nous mets dans la m... » Avez-vous instauré des procédures formelles pour garantir le droit à l'erreur ?*

J. M. : En cas de ratage, nous constituons un bêtisier qui nous permet de revenir sur ce qui s'est passé. Une de nos formules consiste à dire que « *personne n'a jamais quitté la société avec la tête sous le bras* ». Nous comptons beaucoup sur l'implication et les suggestions du personnel, mais si les gens se sentent en danger, ils ne suggéreront rien du tout. Cela nous oblige à la cohérence.

Pas d'intéressement pour les salariés

Int. : *Quelle part des résultats distribuez-vous aux salariés ?*

J. M. : Nous pratiquons la participation seulement, et non l'intéressement, car les représentants syndicaux n'en ont pas voulu. Les sommes distribuées sont faibles : la partie automobile a été déficitaire pendant des années et l'aéronautique a dû renflouer les pertes, ce qui était un juste retour des choses, car, au démarrage, c'est l'automobile qui avait financé le développement des activités aéronautiques. Évidemment, ce n'est pas toujours facile à expliquer à des équipes qui ont assuré 110 % de croissance en cinq ans...

Il est prévu qu'à l'avenir, une partie du capital soit distribuée aux salariés afin de les fidéliser, mais ce n'est pas encore le cas.

Les acheteurs

Int. : *Comment avez-vous réussi à convaincre vos acheteurs de passer de la logique du moins-disant à celle du partenariat ?*

J. M. : Les partenariats sont gérés directement par notre PDG et la directrice en charge du *Business Development*. Réussir un partenariat exige non seulement une bonne vision de la stratégie produit, mais également beaucoup de flair pour bien percevoir les capacités et l'état d'esprit du partenaire potentiel. Une fois le contrat signé, les acheteurs doivent passer par ces partenaires, ce qui crée parfois des frustrations. Mais lorsque le partenariat s'avère efficace, celles-ci disparaissent très vite.

Les partenaires

Int. : *L'expérience montre que les joint-ventures à 50-50 ont tendance à échouer. Si l'on veut que les décisions se prennent, il vaut mieux opter pour du 49-51. Comment réussissez-vous à travailler avec vos partenaires ?*

J. M. : Nous n'instaurons aucun lien capitalistique et il n'y a donc pas de conflit de gouvernance. Nous sommes simplement liés par l'intéressement aux résultats et le partage des pertes, l'un et l'autre étant définis de façon très transparente dans le contrat.

Nous commençons par évaluer les coûts non récurrents de chacun des partenaires (développement, outillage...) et nous prévoyons un amortissement proportionnel, de façon à ce que chacun puisse rentrer dans ses frais à brève échéance. Ensuite, nous calculons un commissionnement sur le chiffre d'affaires, également proportionnel à la contribution de chacun.

Le système fonctionne parce que tous les partenaires sont motivés par le retour sur investissement, mais aussi et surtout parce que chacun sait que, seul, il ne pourrait jamais aboutir à un produit comme le système Acti-Vision, par exemple.

Int. : *En termes d'effectifs, que représentent vos partenaires par rapport à vos propres personnels ?*

J. M. : Nous travaillons avec une petite société spécialisée dans les nanomatériaux qui compte seulement trois salariés. Notre plus gros partenaire fabrique des cartes électroniques et emploie environ cent cinquante personnes. Naturellement, tous les salariés de ces entreprises ne travaillent pas sur nos projets. Au total, les équivalents temps plein mobilisés par nos projets chez nos partenaires représentent peut-être trois cent cinquante personnes.

Int. : *Envisagez-vous de recourir à la croissance externe ?*

J. M. : Nous n'en avons pas vraiment les moyens. Si nous le faisons, ce serait au détriment de l'investissement dans l'innovation. Nos partenariats représentent une forme alternative de croissance externe...

■ Présentation de l'orateur ■

Jérôme Monvaillier : a rejoint Vision Systems en 2005, où il occupe depuis début 2010 les fonctions de directeur général de l'activité Aéronautique ; de formation ingénieur mécanicien à l'INSA (Institut national des sciences appliquées) de Lyon, complétée par un Master ICG de Management Stratégique d'Entreprises, il a auparavant occupé successivement les fonctions d'ingénieur R&D, de chef de projets, de directeur projets puis directeur commercial chez Aérospatiale, Koyo et Valeo.



Diffusion mars 2017
