

# 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 régleme. 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