Comment un équipementier français organise ses activités en Chine : l'expérience de Valeo

par

Édouard de Pirey
Vice-président du groupe de produits Systèmes d'électrification, Valeo

En bref

La Chine va vite, très vite. Usine du monde il y a deux décennies, elle est désormais une source majeure d'innovation, en particulier en matière d'intelligence artificielle, et elle bénéficie d'un marché intérieur en pleine expansion. Pour Valeo, équipementier mondialement reconnu pour ses technologies et présent en Chine depuis plus de vingt ans, le challenge est dorénavant de répondre aux exigences croissantes des constructeurs automobiles locaux, tout en s'intégrant aux nouvelles ambitions globales de l'empire du Milieu. Être chinois en Chine tout en restant un groupe international, développer localement des produits répondant aux exigences internationales les plus élevées, faire confiance et développer les compétences locales, tels sont les défis relevés aujourd'hui avec succès par Valeo Chine et ses équipes.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

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.

Le séminaire Management de l'innovation est 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 du management :

Algoé [1] • Carewan [1] • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe Caisse des Dépôts • Groupe OCP • GRTgaz • HRA Pharma [2] • IdVectoR [2] • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios [1]

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – e-mail : contact@ecole.org – http://www.ecole.org

Le laboratoire du monde ?

Je ne sais rien de la Chine puisque cela fait dix mois que je n'y réside plus et que je n'ai pas posé le pied sur son sol depuis cinq mois. La Chine va tellement vite que j'ai perdu le fil ! Quand j'y étais en poste, une collaboratrice shangaïaise, que nous avions envoyée en France en expatriation, était venue me voir en me disant qu'elle était confrontée à un problème : elle ne reconnaissait plus sa ville. Nous étions en août et elle n'était pas revenue en Chine depuis le Nouvel An chinois, en février... Étant malheureux d'en être éloigné depuis trop longtemps, je vais y retourner dans un mois, mais je ne reconnaîtrai évidemment ni la ville ni ce qui fut mon pays d'adoption durant six années.

Chacun sait que 95 % des lecteurs de DVD sont aujourd'hui produits en Chine. Or, il s'agit là de technologies du passé. La Chine représente également un tiers de la production mondiale d'automobiles, entièrement destiné à son propre marché, plus vaste que ceux des États-Unis ou de l'Europe. Elle assure également 60 % de la production mondiale des véhicules électriques, auxquels il faut ajouter les petits véhicules légers, à trois ou quatre roues, ce qui porte le total à 85 %. La Chine était l'usine du monde, elle est désormais le marché du monde.

Elle est aussi, et surtout, devenue le laboratoire du monde. Parmi les publications scientifiques mondiales, 20 % proviennent de Chine – tandis que les pays d'Europe et les États-Unis en publient respectivement 29 % et 22 % – et le taux de citations y est analogue à celui de ses grands concurrents. La Chine est également le premier pays en matière de publications scientifiques spécialisées en intelligence artificielle avec près des deux tiers d'entre elles. Parmi les licornes mondiales, c'est-à-dire les 266 start-up qui, en 2018, réalisent plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires, 131 sont chinoises. Nous assistons donc à une transformation profonde de la Chine depuis 2012 et, plus particulièrement, depuis l'arrivée au pouvoir de Xi Jinping.

Quelques semaines après mon arrivée, mon directeur commercial m'avait prévenu : « *Quand un étranger arrive en Chine, au bout d'un mois, il veut écrire un livre ; au bout d'un trimestre, il veut écrire un article ; au bout d'un an, il ne veut plus rédiger qu'un paragraphe. Au-delà, il comprend qu'il ne pourra rien écrire…* » Je n'écrirai donc rien sur la Chine, mais je vais quand même essayer de vous raconter ce que Valeo y a fait ces dernières années.

Valeo en Chine

Valeo s'est installé en Chine en 1994, par le biais de quelques joint-ventures, à une époque où l'on y fabriquait 300 000 véhicules par an, alors qu'aujourd'hui, on en construit 27 millions. Nous y sommes allés dans une démarche d'exploration, parce que nos clients, notamment européens comme PSA ou Volkswagen, nous avaient demandé de les y accompagner. Très vite, nous avons commencé à développer nos propres affaires avec des clients locaux comme Chery, Geely ou Great Wall. Fidèles à notre modèle d'affaires où nous ne vendons pas de produit standard, mais répondons aux demandes spécifiques de nos clients, nous avons rapidement développé des innovations. D'abord destinées au marché local, elles sont à présent également exportées dans le monde entier. Si le fer de lance de notre développement a été le low cost, désormais, la Chine n'étant clairement plus un pays "low cost", c'est bien davantage du high-tech que nous y produisons.

Aujourd'hui, l'implantation de Valeo en Chine représente 34 usines et 20 000 employés, dont 3 400 dans la recherche. Ce pays constitue le plus gros marché de Valeo, qui y réalise 16 % de ses ventes et y totalise 27 % de ses prises de commandes en 2017.

Sur ces bases, les développements actuels de Valeo sont le fruit d'une décision stratégique du président, Jacques Aschenbroich. En 2009, quand il a pris la direction générale du Groupe, celui-ci perdait quotidiennement 1 million d'euros de cash. Deux constats se sont immédiatement imposés à lui. Primo, nous n'investissions

suffisamment ni dans la voiture électrique ni dans la recherche et, secundo, nous étions trop "européanocentrés". Valeo regroupait une collection de PME dont chacune, quand elle gagnait de l'argent, le réinvestissait dans sa propre structure, sans mutualisation possible. Jacques Aschenbroich a donc décidé de changer cela et d'investir massivement dans l'innovation ainsi que dans les pays à forte croissance dont, prioritairement, la Chine. Aujourd'hui encore, ce pays représente près de la moitié du potentiel de croissance de l'automobile, l'année 2018 étant la première, depuis 1990, à accuser une très légère baisse de croissance.

J'ai été recruté par Jacques Aschenbroich en 2009 et j'ai eu la chance de pouvoir l'accompagner dans le déploiement de sa stratégie. Un jour, lassé sans doute de m'entendre continuellement parler de la Chine, il m'a dit : « *Édouard, arrête d'en parler, vas-y!* » et il m'a envoyé là-bas comme patron de la direction nationale Chine. Il m'a également dit : « *Tu ne reviendras que lorsque tu seras bilingue en mandarin!* » Au bout de trois ans, le prenant au mot, je lui ai dit que j'arrêtais mes cours, bien qu'ayant beaucoup travaillé cette langue, car je ne voulais plus quitter ce pays ! L'avenir en a cependant décidé autrement.

Chinois en Chine

Lors d'un séminaire réunissant tous les patrons de Valeo en Chine, Jacques Aschenbroich nous a énoncé un slogan particulièrement important pour lui : « *Je veux être chinois en Chine, de la même façon que nous sommes français en France ou allemands en Allemagne.* » La vraie question a alors été de savoir ce que cela impliquait. Je n'en savais rien, comptant sur les équipes pour le définir. Je les ai donc laissé travailler et, parmi toutes leurs réponses, l'une d'entre elles m'a paru très intéressante. Elle disait : « *Faites confiance aux équipes chinoises.* » Cela impliquait, dans les équipes mixtes, d'éviter d'écouter en priorité l'étranger et de prendre davantage en compte l'avis des experts locaux. C'est ce que nous avons fait en développant un management local. Désormais, tous les patrons d'usine sont des locaux, même si, étant un groupe international, nous maintenons, au sein des équipes, un certain mélange interculturel.

Des Chinois peuvent aussi s'expatrier quelque temps au sein d'autres composantes du Groupe avant de revenir dans leur pays d'origine. Néanmoins, ces expériences d'expatriation n'ont pas toutes été parfaites. Cela a été le cas, au Mexique, pour un expert chinois, le meilleur dans son domaine, dont les directives n'étaient pourtant pas suivies dès lors qu'il avait le dos tourné. En Chine, si l'on vous demande quelque chose, vous le faites. À son retour, ce fiasco, qu'il avait vécu de façon très pénible, lui a pourtant été très utile, car il lui a permis de se construire une vision internationale et de devenir l'un des meilleurs managers de Valeo en Chine.

Les clients chinois sont rapidement montés en gamme et ont eu besoin des fournisseurs internationaux. Nous nous sommes donc développés avec eux de manière extraordinaire. Nos concurrents locaux, de leur côté, ont appris et ont fait parfois mieux que nous, avec des idées plus agiles, et leurs produits sont souvent moins chers que les nôtres. Nous les avons soumis à des benchmarks, tout comme nous le faisons pour nos grands concurrents internationaux, afin de réduire ces écarts. Nous avons, en général, un ou deux concurrents locaux pour chacun de nos métiers, mais il n'existe, pour l'instant, aucun gros conglomérat équipementier équivalent à Bosch ou Continental AG.

Nous faisons confiance à nos équipes chinoises, tant aux managers qu'aux collaborateurs, et nous développons localement les compétences. Nous faisons également confiance à nos clients chinois et nous comptons sur eux pour développer de nouvelles technologies. Nous sommes ainsi subtilement passés du *made in China* au *designed with China*. Cependant, nous ne voulions pas développer un Valeo Chine qui soit complètement distinct du reste du Groupe, avec ses propres produits et ses propres méthodes. C'est pourquoi nous développons, selon des méthodes mondiales, des technologies qui peuvent être appliquées en Chine, mais également partout ailleurs. Certaines de celles où nous sommes leader ont été conçues à l'étranger, mais fabriquées en Chine pour servir le marché local. Par ailleurs, chez Valeo Chine, nous sommes aussi leader dans certaines technologies avec des équipes qui interviennent tant sur place qu'à l'étranger. Faire cela tous ensemble, et le faire savoir, a eu une importance majeure, car, si nous avions laissé Valeo Chine se développer à l'écart et sur le seul marché chinois, nous aurions instauré une dérive et un clivage peu compatibles avec le reste du Groupe et avec nos objectifs.