



tout bouleversé. Il a réorganisé les activités en quatre pôles mondiaux : systèmes de confort et d'aide à la conduite ; systèmes de visibilité ; systèmes thermiques ; systèmes de propulsion. Il a poussé les feux dans les pays à fort potentiel de croissance, comme la Chine. Enfin, il a mis le paquet comme jamais sur la recherche (R & D) : Valeo lui consacre aujourd'hui 11% de son chiffre d'affaires, soit 1,7 milliard d'euros en 2016, contre 5% chez la plupart des concurrents. Dans la foulée, l'équipementier s'est décidé à mieux protéger ses innovations. De sixième déposant de brevets en France en 2012, il est passé premier l'an dernier, devant PSA qui détenait la couronne depuis dix ans. A l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi), on n'avait jamais vu une ascension aussi rapide...

TOUT CELA NE TOMBE PAS DU CIEL. Le premier atout de l'industriel ? Son étonnante capacité à prévoir l'avenir. Dans cette boîte d'ingé-

nieurs, pas question de recourir à la boule de cristal. Les méthodes utilisées pour décrypter le futur sont très rationnelles. Tout part des « megatrends », un outil marketing qui vise à déterminer les tendances d'évolution de la société pour les vingt à vingt-cinq années à venir. « Nous faisons appel à des cabinets d'études spécialisés en sociologie et en urbanisme pour dégager les courants et les attentes des consommateurs », explique Guillaume Devauchelle, le directeur de l'innovation.

Exemple : les chercheurs de Valeo sont depuis longtemps convaincus que circuler dans les centres-villes deviendra de plus en plus compliqué. Pour eux, tout indique que la solution passera par les robots taxis et les navettes autonomes. « Dans les deux cas, il faudra des caméras, des détecteurs à ultrasons, des lasers pour guider les véhicules. Voilà comment nous sommes devenus les premiers fabricants de ces capteurs dans le monde », explique Marc

IL TRUSTE LES MEILLEURES PLACES DANS LE MONDE

- ZOOM SUR...**
- **LE SCANNER LASER**
Détection des obstacles, des mouvements de véhicules et de piétons. Crucial pour la conduite autonome.
 - **LA CLÉ VIRTUELLE**
Déverrouillage et démarrage via un smartphone. Clé transférable à distance.
 - **L'ALTERNO-DÉMARREUR**
Il sert de moteur électrique pour convertir en hybride n'importe quel véhicule.
 - **L'ESSUIE-GLACE**
Il diffuse le liquide lave-glace juste devant le balai.

Vrecko, directeur du pôle systèmes de confort et d'aide à la conduite. Bien sûr, ces composants ne sont pas réservés qu'aux transports collectifs. Converties aux systèmes d'assistance à la conduite, les Audi, Mercedes ou Tesla sont déjà devenues de grosses consommatrices de capteurs. Bientôt, les constructeurs généralistes s'y mettront à leur tour. Bref, un boulevard !

S'ils sont capables de deviner de quoi sera fait le futur, les grosses têtes de Valeo profitent d'une autre force : leur vélocité pour lancer de nouveaux produits. 50% des commandes enregistrées en 2016 concernent des trouvailles commercialisées depuis moins de trois ans. « Le "time to market" (délai entre la conception d'un produit et son lancement, NDLR) est une véritable obsession, concède Marc Vrecko. Pour y répondre, nous avons abandonné l'idée d'une R & D autarcique au profit d'une politique de partenariats et d'alliances très développée. » Valeo collabore par ➔