

Actes du colloque « Y a-t-il une architecture industrielle contemporaine ? »

.....
*Tenu à la Saline royale d'Arc-et-Senans, les
6 et 7 mai 1999*

2/5



L'expérience de *Valeo*

*Par Jacques Tillement, directeur de
l'immobilier de Valeo*

J'avoue que j'ai un peu l'impression d'être tombé dans un piège, puisque j'interviens après Denis Valode qui développe en ce moment des projets pour *Valeo*, avant Jacques Ripault qui vient d'en terminer un et avant Alain Vincent qui fait souvent de l'assistance maîtrise d'ouvrage pour *Valeo*. Je vais donc parler de manière très rapide, avec beaucoup d'humilité et sous leur contrôle. Si je dis des bêtises, vous voudrez bien me faire signe.

Je vais quand même vous dire deux mots sur *Valeo*. On a beaucoup parlé d'architecture, ce qui est très bien - je ne suis personnellement pas très capable d'en parler -, mais je pense qu'il faut quand même que vous compreniez bien, puisqu'on parle de l'architecture dans l'industrie, qui sont les clients industriels.

En deux mots, *Valeo*, est un équipementier automobile qui fait 50 milliards de francs de chiffre d'affaires, c'est 50 000 personnes dans 22 pays et environ 110 usines, dans neuf métiers principaux de l'équipement automobile qui vont de l'embrayage à l'éclairage en passant par le thermique, les systèmes de climatisation, les moteurs électriques. Les clients de *Valeo* sont les grands constructeurs automobiles qui sont installés sur les cinq continents.

L'activité de *Valeo* se développe dans un environnement économique que vous connaissez tous, de mondialisation, de concurrence accrue. Et aujourd'hui les grands thèmes dans l'automobile, sont le progrès technologique, la réduction des coûts, la productivité et la qualité totale, qui est un thème récurrent et constant dans nos réflexions.

Pour faire face aux défis qui lui sont présentés, *Valeo* a développé une stratégie, des outils, une méthode. Dans les méthodes, il y a notamment une méthode qui s'appelle la méthode des 5 Axes, dont vous avez peut-être entendu parler. Les 5 Axes, ce sont des thèmes, des outils qui ont été mis à la disposition du personnel du groupe *Valeo* pour justement faire face aux problèmes posés. Un système de production *Valeo* a été défini. Il y a donc un grand impact sur le travail des architectes, puisque les programmes qu'on leur donne sont basés sur ces systèmes de production *Valeo*. On a un thème important chez nous, qui est l'implication du personnel. Le personnel est très important. Dans nos usines, on a des machines, c'est vrai, mais on a beaucoup de personnel qui travaille autour des machines, ce qui constitue des difficultés et des contraintes supplémentaires pour l'architecte.

Un autre axe important : l'innovation constante. Là aussi, on aime bien, dans le travail qui est fait par les architectes à l'occasion de nos projets, trouver de l'innovation constante qui améliore nos bâtiments et les conditions de travail dans lesquelles le personnel évolue. Globalement, *Valeo* est une organisation très décentralisée (110 usines dans 22 pays), ce qui veut dire que, assez paradoxalement, on est à la fois un maître d'ouvrage fréquent mais occasionnel, fréquent parce que l'on doit avoir une vingtaine de projets en cours aux quatre coins du monde à différents stades de projets, mais occasionnel : parce que, à chaque fois, ce sont d'autres personnes qui ont à gérer ces projets, puisque l'unité de base chez *Valeo*, c'est la division. Une division, c'est, par exemple, l'usine d'éclairage au Brésil. Elle a la charge de tout son outil industriel, y compris son outil bâtiment, immobilier. Donc, bien qu'étant - encore une fois - maître d'ouvrage fréquent, nous

sommes en même temps maître d'ouvrage occasionnel étant donné la dispersion des implantations dans le monde.

On a quand même une approche vis-à-vis de l'architecture, une idée forte, en tout cas : on est convaincu que l'architecture est une composante très importante de la productivité des équipes qui travaillent chez nous, qu'elles soient équipes de production, de recherche et développement ou de support à la production (support technique, support administratif).

Il y a quelques années, après avoir développé plusieurs projets en Europe et en Amérique du Nord et aussi assez souvent avec des assistances maîtrise d'ouvrage telles que celle d'Alain Vincent, on avait eu l'idée de coucher sur le papier le fruit de nos premières expériences et d'essayer de définir une méthode, une approche vis-à-vis des projets de construction et de rénovation auxquels nos managers de division, encore une fois, éparpillés dans le monde, pourraient se référer pour réaliser ces projets dans les meilleures conditions. C'est un petit « guide » - dont vous avez parlé tout à l'heure - qui est assez simple - j'en ai un vieil exemplaire à la main, je l'ai tellement manipulé qu'il commence à être en mauvais état -, destiné aux managers de *Valeo* et aussi aux intervenants extérieurs (architectes, ingénieurs, programmeurs et autres intervenants extérieurs qui travaillent pour nous), dans lequel on essaie de leur communiquer la philosophie *Valeo* vis-à-vis des bâtiments et des projets qui sont à réaliser. Cela nous a permis de définir trois grands chapitres :

- de définir les objectifs de nos projets immobiliers industriels ;
- la méthode que l'on recommande à nos managers d'utiliser ;
- et les standards à respecter pour faire que ce soient bien des bâtiments *Valeo* qui soient en adéquation avec les critères mis en place.

Je vais rapidement parcourir ces trois chapitres, parce que je pense que cela démontrera peut-être l'approche que *Valeo* a eue vis-à-vis de ses projets.

1. Les objectifs de nos projets de construction :

- construire ou rénover les bâtiments adaptés à leur fonction d'usage, tant sur le plan de la fonctionnalité que de la qualité et des performances du bâtiment ;
- donner aux différentes équipes un environnement de travail propice à la création de la qualité totale - puisque, encore une fois, c'est un thème constant dans l'automobile : le zéro défaut et la qualité totale. Et on a la force de croire que l'environnement dans lequel les gens travaillent a une réelle influence sur la qualité du travail qu'ils fourniront ;
- assurer une cohérence entre les projets de bâtiments architecturaux et le système de production mis en place ;
- respecter l'application des directives du groupe en matière d'environnement, de risques et de sécurisation ;
- réaliser les ouvrages - et c'est important pour les industriels - dans le respect des délais et des budgets qui ont été alloués ;
- renforcer l'image de *Valeo* à travers l'architecture des bâtiments, tant auprès du personnel qui travaille dans les bâtiments qu'auprès de nos clients, de nos partenaires et de nos fournisseurs.

2. En quelques mots, la méthode que l'on essaie d'employer est la suivante :

Elle passe d'abord par la définition de ce qu'on appelle le schéma directeur, qui est, en quelque sorte, l'expression de l'organisation industrielle et immobilière d'un site sur le long terme, en définissant d'abord, bien entendu, le schéma directeur industriel dans lequel on va fournir le cahier des charges qui définit les espaces nécessaires et les performances du bâtiment qui doivent être atteintes pour que la production puisse s'y développer de manière efficace et rentable.

Deuxième étape : le schéma directeur industriel ayant été établi, définir le schéma directeur immobilier pour le site en identifiant, en quantifiant les besoins immobiliers, en organisant spatialement les fonctions de l'usine et en travaillant, bien entendu, l'évolution future du site de telle sorte à ce que le développement futur des activités soit cohérent et respecte l'intégrité du site ; définir ensuite les budgets, les plannings et les méthodes de conduite d'opérations.

En matière de conduite d'opérations, *Valeo* est un groupe, encore une fois, de 50.000 personnes, mais avec un siège extrêmement léger - le siège, c'est 120 personnes - et une direction immobilière encore plus légère : c'est une seule personne (avec une assistante, c'est vrai). On a donc recours en permanence à des intervenants extérieurs, tant pour l'assistance maître d'ouvrage que, bien entendu, pour l'architecture et l'ingénierie. On a développé une méthode de sélection d'architectes - parce je pense que c'est peut-être la population la plus nombreuse cet après-midi dans la salle -, qui n'est pas forcément très originale mais qui n'est peut-être pas très pratiquée, par système d'interviews - il y en a peut-être d'ailleurs dans cette salle cet après-midi qui ont subi cette petite torture, avec ou sans succès, je ne sais pas ; il y a sûrement un peu des deux. Cette équipe étant constituée, le projet est lancé, dans le respect, encore une fois, des délais et des budgets définis et en choisissant, en fonction des pays dans lesquels on est, le mode de réalisation le plus adapté, notamment par une sélection rigoureuse d'entreprises. Ceci concerne donc, en quelques mots, la méthode.

3. Et le troisième point important, ce sont les standards qui sont définis pour nos projets et pour nos bâtiments. Les standards touchent deux domaines : l'extérieur du bâtiment et l'intérieur. Un site industriel de *Valeo* doit montrer sa qualité aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur du bâtiment. Et je dirais que efficacité et harmonie générale sont les deux thèmes principaux, même si l'efficacité doit passer avant l'harmonie générale, mais les deux ne sont pas forcément contradictoires.

Je ne vais pas passer au crible les différents standards, parce que je pense que cela n'aurait pas grand intérêt pour vous. Ce que je voudrais peut-être dire en conclusion - et en allant assez vite pour essayer peut-être de rattraper le temps qui va nous manquer aujourd'hui : au-delà de ce manuel qui a été rédigé, édité et largement distribué dans le groupe *Valeo*, il y a maintenant 3-4 ans, on a avancé dans une étape supplémentaire, que l'on est en train de réaliser justement en ce moment avec Valode et Pistre à l'occasion d'un certain nombre de projets qui doivent se réaliser en Europe centrale et sur d'autres continents. Pour ne plus donner seulement à nos managers un petit bouquin qui leur décrit la philosophie et l'approche mais pour leur donner un peu plus, et l'architecte ayant accepté de se déposséder de son travail pour le confier à l'industriel, on avance dans cette voie, sachant qu'on aura, de toute façon, il est bien évident, recours ensuite à un architecte pour réaliser chacune de ces opérations. Ce n'est pas un projet d'architecte qui va être photocopié, réalisé partout dans le monde, c'est plutôt un mode de travail dont les principaux objectifs sont de faciliter la préparation de nos projets industriels, de les fiabiliser, de réduire la durée et donc les coûts de conception du projet et, si on a la chance d'en réaliser un certain nombre dans des lieux géographiques pas trop éloignés et dans des unités de temps assez proches, de réduire également les coûts de construction.

Ce que je voudrais simplement dire en conclusion - et c'est ce que j'ai ressenti de manière très forte chez *Valeo* puisque j'y suis maintenant depuis une dizaine d'années -, c'est que, à défaut d'avoir, à la tête d'un groupe industriel comme *Valeo*, un président ou un patron qui a en lui la forte conviction que l'architecture est un élément important dans la stratégie industrielle du groupe, il n'y a aucune chance de voir se développer un réel effort par les industriels dans ce domaine. Je pense que c'est un élément absolument important. J'ai la chance d'avoir un président, Noël Goutard, qui en est convaincu. Il apprécie, en étant parfois extrêmement critique, le travail des architectes, mais il n'est absolument pas dans son idée de ne pas utiliser d'excellents architectes pour les projets qui sont à réaliser. Je crois que c'est un élément important de la philosophie de *Valeo*.