

Valeo est l'un des leaders mondiaux de l'équipement automobile, il occupe la première place mondiale sur les Marchés de l'embrayage et du refroidissement moteur, la première place en Europe pour le chauffage, la climatisation, l'éclairage, la sécurité habitacle.

Nous avons réalisé en 1990 un chiffre d'affaires supérieur à 20 Milliards de francs dont 56% hors de France, pour un bénéfice de plus de 600.000.000 FF. Nous sommes implantés dans 19 pays au travers de 80 usines et centres techniques et employons 27.000 personnes.

L'organisation de Valeo est relativement simple.

Autour d'un Siège très léger, puisqu'il comprend moins de 100 personnes, s'articulent 10 Branches d'activités consistant en 8 branches de produits

- Embrayage
- Garnitures d'Embrayages
- Thermique Moteur
- Thermique Habitacle
- Eclairage et Signalisation
- Equipements Electriques Moteur
- Sécurité Habitacle
- Systèmes d'Essuyage

1 branche Electronique assurant les besoins des 8 branches de produits

1 branche Distribution spécialisée dans la commercialisation des produits de remplacement.

Bien que ces Branches aient leur propre autonomie de gestion, elles ont essentiellement un rôle de production, le Siège du Groupe étant plus particulièrement en charge de gérer la stratégie globale du Groupe en fixant des objectifs à court, moyen et long terme et en s'impliquant directement dans les décisions susceptibles d'avoir un impact sur le Groupe tout entier ; Ceci concerne en particulier les opérations de financement, les opérations juridiques et la gestion des Risques qui s'entend au sens large et regroupe entre autres l'assurance, la sécurité et tous les aspects susceptibles d'engendrer une perte financière exceptionnelle, c'est-à-dire ne résultant pas de la pure stratégie commerciale et financière du Groupe.

Les autres Directions du Siège de Valeo sont principalement des centres de coordination et de services à la disposition des Branches industrielles.

L'une des caractéristiques principales de cette organisation est donc une rapidité dans le contact et la décision en raison de l'absence de niveaux intermédiaires dans la hiérarchie. La Direction des Risques, qui est un titre pouvant apparaître bien pompeux pour un ensemble ne regroupant que deux personnes, c'est à dire mon assistante et moi-même, est rattachée à la Direction des Affaires Financières elle-même rattachée directement au Président qui exerce également les fonctions de Directeur Général. J'ajouterai qu'il n'existe pas de correspondant "Risk Management" ou même de chargés d'assurance dans les Branches opérationnelles du Groupe.

Dans les faits, ce rattachement est essentiellement fonctionnel, toute décision d'ordre général étant prise directement en concertation avec le Président.

Alors, que fait donc le Risk Manager chez Valeo ?

Tout d'abord, permettez-moi de dire que je me considère comme un Risk Manager heureux. Ceci, non pas parce que ma fonction est de tout repos, bien au contraire, mais parce qu'elle correspond parfaitement à la conception que je me fais de ce métier.

Pour moi, en effet, le Risk Manager a pour mission essentielle de préserver les résultats financiers du Groupe qui l'emploie, contre toute perte de caractère exceptionnel à court, moyen ou long terme, et ce, quelle que soit la nature de cette perte. En d'autres termes, il n'existe aucun domaine réservé à l'action du Risk Manager, à l'exception des décisions de nature stratégiques dictées par des considérations commerciales ou financières. Bien entendu, je conçois parfaitement que dans un tel cadre les frontières de responsabilité demeurent relativement floues. C'est en fait une affaire de jugement que je souhaiterais illustrer par un bref exemple. Admettons donc que l'une des Branches de Valeo décide demain d'acquérir une nouvelle société. C'est une décision stratégique sur laquelle je n'ai bien sûr pas à me prononcer. Par contre, si cette société comporte potentiellement un risque à moyen ou à long terme, le produit fabriqué étant par exemple susceptible de poser à mon sens des problèmes de responsabilité graves à terme ou l'activité étant particulièrement polluante, il est de mon rôle de mettre en garde la Direction qui intégrera cet élément dans sa décision. Bien entendu, accessoirement, je ferai procéder aux études nécessaires pour aider le Management à quantifier les coûts additionnels de cette acquisition : litiges de Responsabilité en cours, Audit d'Environnement, besoins en Sprinklers par exemple. Pour illustrer différemment cet aspect, signalons que Valeo a cessé toute activité en relation avec l'amiante à la fois en cédant certaines activités et grâce à un effort considérable de recherche de produits de substitution.

La fonction de Gestion des Risques chez Valeo est donc considérée dans un sens large qui s'organise autour de quatre thèmes que l'on peut résumer comme :

- fournir des éléments d'aide à la décision**
- fixer les orientations du Groupe ainsi que les outils nécessaires à leur réalisation, en matière de Sécurité, d'Environnement, de Sûreté.**
- participer à l'élaboration des orientations du Groupe en liaison avec les Directions concernées dans les domaines juridique, qualité des produits, relations fournisseurs, logistique, organisation des flux de production et ressources humaines.**
- définir et contrôler, et bien sûr optimiser - cela tombe sous le sens -, les moyens de financement des risques - Assurances, Banques, Auto-Assurance et Auto-Financement.**

Cette fonction combine donc à la fois un rôle de Conseil, un rôle de Décision, en particulier pour le financement et certaines orientations du Groupe et un rôle interactif dans les autres domaines.

Ceux d'entre vous qui ne travaillent pas avec moi, car malheureusement je ne peux pas travailler avec tout le monde, peuvent mettre en doute la réalité ou la performance de ces fonctions reposant sur un département à la structure si légère ; je les comprends car je me pose parfois moi-même la question.

En fait, si cela est possible, c'est je pense grâce au système de communication et de délégation que j'ai pu mettre sur pied, parce que la structure de mon Groupe le permet.

Organisation interne

Que faire, en effet, lorsque l'on est tout seul face à un tel Groupe sans le moindre contact local sur lequel s'appuyer ? Il faut bien sûr "s'organiser".

Je peux considérer globalement que je communique avec le Groupe via 4 canaux d'information.

1) Pour les matières touchant à la Prévention, la Sécurité, l'Environnement, etc... la communication s'effectue par le canal privilégié des Directeurs d'Etablissements et de leurs supérieurs, c'est-à-dire les Directeurs de Branches ainsi que les Directeurs Industriels. Notre philosophie est en effet que ces aspects sont partie intégrante du Management et que les Directeurs d'Etablissements et de Branches sont les dépositaires des biens que nous leur confions. Selon le degré d'importance, les discussions et décisions seront prises avec les Directeurs d'usines ou les Directeurs de Branches. A titre illustratif, tous les rapports de prévention ou divers audits sont adressés au site concerné avec copie pour le Directeur de Branche, et si chaque responsable d'usine détermine chaque année ses priorités d'action dans ces domaines, les décisions stratégiques, telles les investissements en Sprinklers sont décidées entre le Directeur de Branche et moi-même.

2) Mon second canal d'information privilégié passe par le Contrôle Financier du Groupe qui dispose d'un contrôleur par site. Ces contrôleurs gèrent essentiellement les problèmes comptables d'Assurance.

Pratiquement, comment cela se passe-t-il ?

Sauf exception locale, aucune Branche ni usine de Valeo ne possède de contrat d'assurance dit Groupe. Tous ces contrats sont regroupés chez moi ou parfois auprès du représentant du Siège dans certains pays que nous nommons Direction Nationale. Aucun établissement dans le Monde ne gère d'autre contrat d'assurance que ceux des automobiles hors France ou des Assurances de Personnes.

Par contre, chaque contrôleur financier possède un manuel récapitulatif très simplement les programmes d'assurance en vigueur ainsi que les actions à prendre en cas de sinistre et ses devoirs et obligations qui consistent :

- à remplir des déclarations de valeurs annuellement (Biens, PE, Chiffres d'Affaires, etc...) dans des délais précis**
- à suivre le règlement des sinistres mineurs et à m'avertir en cas de problème**
- à m'informer de toute anomalie ou événement potentiellement à risque dans l'usine ou dans la Branche dont il s'occupe.**

3) Mon troisième canal d'information interne provient des services juridiques des Branches qui ont également pour mission de me déclarer les anomalies et de suivre les sinistres importants en liaison avec moi.

4) Enfin, mon quatrième canal d'information provient des Directeurs Nationaux qui sont, comme je l'ai dit, les représentants du Siège dans les pays à forte implantation et qui assument un rôle d'observateur et de coordinateur et me servent de "SHERPA" lors de mes déplacements.

Bien entendu, je n'ai pas mentionné les informations internes au Siège de Valeo car cela tombe sous le sens.

Ce système d'information, assez structuré, fonctionne relativement bien en général et est presque parfait sur le plan administratif, après une première année de rodage difficile. Mais il serait insuffisant sans une action conjointe de promotion de la fonction auprès de l'ensemble des Services du Groupe, promotion qui prend la forme de notes circulaires, de réunions d'information, de multiples déplacements. Cette promotion permet avec le temps la remontée d'informations spontanées. A titre d'exemple, l'an passé un Directeur de Recherche d'une Branche m'a signalé qu'à son avis la notice d'utilisation d'un véhicule nouvellement sorti explicitait insuffisamment les précautions à prendre avec l'un de nos équipements et j'ai travaillé avec lui à obliger le constructeur à corriger sa notice selon nos vœux.

Mais tout ceci ne pourrait pas fonctionner sans une aide extérieure dans la gestion et l'information.

Information externe :

J'ai coutume de dire que la Direction des Risques de Valeo comprend plusieurs milliers d'employés à temps partiel. En effet, en dehors du fait que l'organisation interne vise à faire de chaque employé un Risk Manager à son niveau, mon organisation en général repose essentiellement sur des équipes extérieures travaillant chacune activement au sein d'un réseau pour diffuser et recueillir l'information dans des cadres de fonction préalablement définis.

L'organisation externe fonctionne globalement comme suit :

Dans les domaines techniques, je m'appuie pour chaque domaine sur une organisation d'implantation internationale fonctionnant de manière uniforme en plusieurs langues.

Pour prendre l'exemple le plus classique de la sécurité des biens, j'utilise les Factory Mutuals pour l'ensemble des sites Valeo dans le Monde, assistés dans certains pays par des ingénieurs UAP.

Tous ces ingénieurs audient nos sites avec des fréquences régulières préalablement établies et leurs rapports sont revus et corrigés par un seul ingénieur de compte qui vérifie leur cohérence avant diffusion aux intéressés et qui réalise des synthèses globales me permettant d'identifier les problèmes majeurs sur lesquels une implication de ma part est nécessaire et également de définir par Branche des priorités d'action.

Le système est exactement identique en matière d'environnement et de qualité.

Cette méthode me permet tout d'abord d'avoir une vision globale de ces problèmes, mais aussi, par recoupement, de savoir ce qui se passe dans les établissements et de ne m'impliquer que sur l'essentiel.

Dans le domaine plus classique de l'assurance, le schéma est similaire :

Nous travaillons principalement à partir de deux courtiers sur nos programmes internationaux, l'un pour les problèmes de Dommages aux Biens au sens large, c'est-à-dire l'incendie, mais aussi le transport, la construction, etc.... Gras Savoye pour ne pas le nommer, l'autre pour tout ce qui touche à la Responsabilité, la Cekar.

Au sein de ces cabinets, nous avons constitué des équipes auxquelles sont étroitement associés les responsables de nos comptes chez les principaux assureurs, en faisant particulièrement attention à ce que ces équipes de courtiers et assureurs soient homogènes, par affinités personnelles, afin de permettre une certaine convivialité, sinon une convivialité certaine, entre nous, nous permettant de dépasser les habituels clivages et barrières de la profession.

Ce travail en équipe nous permet également d'éviter les négociations classiques Assureurs-Courtier-Assuré au profit d'un travail en commun à la recherche de solutions acceptables pour chacun dans un esprit constructif.

L'autre aspect de cette organisation en matière de gestion des programmes d'assurance consiste en un élément essentiel pour moi qui est le reporting.

Chaque mois, chacun de mes deux courtiers me fournit un rapport global des éléments marquants du mois écoulé, de l'état d'avancement des réalisations en cours et des objectifs, délais et personnes impliquées pour chaque problème en suspens, et ce, non seulement pour les programmes en général mais également pays par pays. Doivent y figurer également en principe les réunions qui se sont tenues au niveau local. L'objectif de ce reporting est triple. Le premier est que ceci nous oblige tous une fois par mois à faire un tour complet de l'état d'avancement des problèmes de gestion des programmes. Le second objectif est que ce reporting me permet de suivre de très près l'état des relations au niveau local et éventuellement d'intervenir lorsque je constate une anomalie.

Le troisième objectif est que cela me renseigne sur la situation de nos filiales et me permet de recouper ces informations avec celles en notre possession au Siège.

Bien entendu, l'objectif global de ce reporting est le même que dans les autres domaines, c'est-à-dire qu'il me permet de me concentrer sur les problèmes essentiels et de laisser le traitement des problèmes courants se gérer en délégation.

Voici en quelques mots le système d'organisation de la gestion des Risques de notre Groupe et je reste à présent à votre disposition pour les questions que vous souhaiteriez nous poser.

VALEO 1990

C.A	20 200 000 000 FF
EXPORT	56%
RESULT.	603 000 000 FF
PAYS	19
USINES	80
EMPLOIS	27 000









