

102	UTBM Service communication	La tribune	12 octobre 2017
		A la une	filières industrielles - diplômés UTBM



Clémentine Gallet, à la tête de Coriolis Composites depuis quinze ans.

« T'as qu'à être bon et défoncer les portes »

Témoignage de Clémentine Gallet, PDG de la startup industrielle Coriolis Composites, membre de la French Fab.

« Nous sommes une startup industrielle », lance Clémentine Gallet qui, il y a quinze ans, a créé la société Coriolis Composites, basée à Lorient (Morbihan), en sortant de son école d'ingénieur, la Fachhochschule à Esslingen en Allemagne. Elle s'est lancée avec son mari, Alexandre Hamlyn, et un ami, Yvan Hardy, tous deux issus de l'Université technologique de Belfort Montbelliard (UTBM). « Au début, nous voulions faire des bateaux. En fait, nous avons créé des têtes intelligentes que l'on met sur des robots allemands, des Kuka et des ABB, pour optimiser la structure des pièces en composite de très grandes tailles grâce au placement des fibres pré-impregnées », détaille la PDG de Coriolis Composites, qui réalise 25 millions d'euros de chiffre d'affaires (2016), emploie 130 personnes et affiche 20 % de croissance par an. Autrement dit, il s'agit d'une technologie de rupture qui robotise et sécurise des tâches jusqu'ici manuelles. Dans son développement commercial, Clémentine Gallet s'est notamment appuyée sur ses partenaires ABB et Kuka qui l'ont aidée, dans certains cas, à vendre ses machines de 2 à 7 millions d'euros pièce. « Nous en avons 60 dans le monde. »

En adhérant au bureau aéroPME du Gifas, le Groupement des industries aéronautique et de la défense, Clémentine Gallet a constaté le retard des industriels français. De son côté, ayant fait des études en Allemagne, elle a d'emblée visé l'international. Quitte à vendre ses machines d'abord au Canadien Bombardier et au Chinois Comac avant de taquiner Airbus et Boeing. « Normal. Tes benchmark. T'as qu'à être bon et défoncer les portes ! » On l'aura compris, elle est plutôt « cash » ! Aujourd'hui, sa société dispose de filiales en Allemagne, en Chine, au Canada et au Royaume-Uni.

« Le programme d'accélération de la French Fab, notamment son audit – un peu intrusif –, a le mérite de secouer les patrons français, de changer leur « logiciel », reprend-elle. Ensuite, il faut industrialiser les produits et avoir des commerciaux pour les vendre. C'est là qu'on est mauvais. » D'où l'idée de la French Fab de chasser en meute sous la même bannière afin de faire briller les produits français sur les salons à l'étranger. L'occasion aussi d'échanger autour d'une bière : « Quelqu'un m'a dit que ses commerciaux montraient ses machines avec des lunettes de réalité augmentée. Bien vu. On va faire pareil ! » ■ E. H.

Renforcer la cohérence des filières industrielles

Après une analyse stratégique, six filières énoncent les grandes lignes des solutions à mettre en place. D'autres devraient suivre.

Une chose est sûre, Bruno Le Maire est intarissable sur le sujet des filières industrielles. « Elles me font rêver car ce sont des aventures industrielles, mais aussi des aventures humaines [...]. Je crois à cette logique de filières et je [les] défendrai bec et ongles, à l'image du coq bleu de la French Fab. » Le ton est donné.

Après l'analyse de six filières (aéronautique-défense, automobile, construction, agroalimentaire, ferroviaire, construction navale) étudiées par l'Alliance industrie du futur (AIF) dans le rapport d'Accenture, EY et Roland Berger de juin dernier, des appels d'offres seront lancés avant la fin d'année. En ligne de mire, le cofinancement d'études pour la mise en œuvre opérationnelle des solutions de l'industrie du futur préconisées dans les filières volontaires. Bien sûr, « chacune d'elles a ses propres problématiques », explique Philippe Darmayan, président de l'AIF.

UNE INDUSTRIE À RÉINVENTER

Ainsi la filière aéronautique devra-t-elle, par exemple, virtualiser ses lignes de production en utilisant le jumeau numérique (avatar), digitaliser les flux, mettre à profit la cobotique et développer tout le potentiel de la fabrication additive pour les prototypes, les moules et les pièces de rechange. Quant à l'automobile, elle souffre d'une trop faible profitabilité qui pénalise l'investissement. Ses enjeux majeurs consistent à améliorer sa compétitivité, préparer le véhicule et les services du futur et se développer à

l'international. L'amélioration de la compétitivité globale de sa chaîne de valeur requiert aussi d'accroître l'efficacité de l'engineering et des lancements de nouveaux modèles, d'améliorer la compétitivité industrielle globale et d'accroître la flexibilité de sa logistique. De son côté, la construction est en train de se réinventer autour du BIM (maquette

numérique 3D partagée et enrichie par tous les acteurs du même chantier), des matériaux augmentés (connectés et/ou éco-responsables), des travailleurs et des équipements augmentés (mobilité, capteurs, drones, cobotique, réalité augmentée...) et de l'analytique couplée au big data.

Autre exemple, l'agroalimentaire doit métamorphoser l'expérience consommateur dans un monde où les frontières du réel s'estompent, accélérer l'expérience sociale contribuant à la maîtrise des impacts environnementaux et sociétaux, flexibiliser les opérations de l'entreprise pour favoriser l'agilité et la proactivité nécessaires à la personnalisation de l'expérience consommateur.

« Nous allons ouvrir d'autres filières dans les prochaines semaines. Comme la chimie, les matériaux, les industries et les technologies de santé », confie le président de l'AIF, qui annonce pour mars prochain le regroupement de tous les grands salons de l'industrie (Midest, Smart, Industrie...) en un seul grand événement. Ainsi que, le 12 décembre, l'Agora Industrie, sur les changements organisationnels des entreprises et de leurs besoins en compétences. « Enfin, il y aura également un programme de certification French Fab sur le modèle de celui de la French Tech. » ■ E. H.



Les travailleurs et les équipements pourront être augmentés grâce à la cobotique.

Changer le logiciel de la culture managériale

Le marketing et le commercial ne suffisent pas à remporter la bataille de la transformation des entreprises industrielles. C'est leur mentalité et leur culture qui doivent évoluer.

Pour doubler ou tripler son chiffre d'affaires et conquérir des parts de marché à l'international, il ne suffit pas d'augmenter le volume de ventes. C'est tout le « logiciel » des dirigeants, de leurs équipes, voire de toute l'entreprise qu'il faut changer. Comme lorsqu'on passe du séquentiel masculin au multitâche temps réel féminin, du chacun pour soi au collectif visionnaire, de la technique au commercial. Pas si simple. Première ouverture d'esprit à développer : le changement de perception de l'univers de produits liés à des services et des communautés d'utilisateurs. Par exemple, une machine-outil n'est plus un simple outil robotisé mais une entité connectée au système d'information du fabricant qui en assure la maintenance à distance. « Surtout, le fabricant opère désormais dans un écosystème transversal où s'organise une communauté d'utilisateurs répartis dans le monde entier qui discutent entre eux des performances de la machine, de l'entretien des améliorations à apporter », explique Philippe Darmayan, président de l'Alliance industrie du futur. L'utili-

sateur n'est plus un client du fabricant mais un membre de la communauté qui participe à l'évolution de la machine. » Sur ce terrain, tout change pour le dirigeant : la perception de l'environnement technologique, le modèle marketing qui devient communautaire ainsi que l'organisation devant intégrer des community managers dans le service après-vente.

VERS UNE PRISE DE RECUL STRATÉGIQUE

L'autre axe d'évolution est encore plus difficile à atteindre. Il s'agit de passer de l'excellence opérationnelle, celle qui a bâti ces vingt dernières années la croissance des entreprises sur les référentiels d'assurance de la qualité (ISO 9001), de sécurité environnementale (ISO 14001) et de sécurité et santé au travail (OHSAS 18001) à une gestion intégrée débouchant sur des théories managériales avancées comme la Responsabilité sociétale des entreprises (RSE). « Le nouveau logiciel du patron correspond une prise de recul stratégique. Pour rehaus-

ser l'ambition des entreprises et atteindre 100% de leur potentiel de croissance, les aspects d'organisation, de management, de leadership et de RSE sont la structure verticale de notre programme d'accélération », développe Fanny Letier, chargée du programme de développement des accélérateurs de Bpifrance. Nous nous inspirons notamment de concepts comme la qualité de vie au travail, le management par la bienveillance et la confiance à tous les niveaux de l'entreprise. » Ce n'est pas encore l'entreprise libérée mais cela avance.

« Je vois un fort intérêt des jeunes pour les organisations plus libérées où ils peuvent travailler sur des projets plutôt que dans des structures. Les entreprises sont en train d'évoluer dans ce sens, constate Elizabeth Duocett, présidente du groupe Thuasnet. Bien sûr, il faudra faire le grand saut de la RSE. J'y crois et j'y travaille. » Transparence, éthique, partage équitables de la valeur ajoutée... pour accélérer leur développement et s'imposer à l'international, les entreprises auront besoin de mobiliser leurs ressources dans une direction dont le sens est partagé par tous. ■ E. H.