

Une usine française doit voir le digital comme une opportunité (Safran)

Par [Fabrice Gliszczynski](#) | 15/02/2017, 4:00 | 1788 mots



(Crédits : REGIS DUVIGNAU) Dans une interview accordée à La Tribune, Jean-Jacques Orsini, directeur Performance et Compétitivité de Safran, explique la stratégie de transformation digitale du groupe aéronautique français.

-En tant que directeur de la performance et de la compétitivité, vous pilotez la transformation digitale du groupe Safran. Que mettez-vous sous le terme digitalisation : les seules technologies digitales ou toutes les nouvelles technologies ?

Derrière ce terme, je mets tout ce qui est nouvelles technologies au sens large, ce qui me fait dire que Safran fait du digital depuis très longtemps. Cette définition permet également d'avoir le même périmètre que la plupart des entreprises comparables à la nôtre. Certains intègrent par exemple l'impression 3D dans le digital. Il est donc normal de l'inclure nous aussi pour avoir un langage commun. Ce qui est intéressant dans le digital, c'est qu'il permet de casser des chapelles. C'est donc une notion très large.



-En quoi le digital est-il important pour Safran ?

Le digital est important pour tous, nous, nos concurrents, nos partenaires... Il y a une transformation digitale globale et l'enjeu est d'en tirer le meilleur parti, en s'inscrivant bien dedans. Safran est un groupe industriel. Faire du digital pour un industriel, c'est avant tout rechercher une amélioration de la productivité. Il y a aussi des enjeux concernant les services plus digitalisés que nous apportons à nos clients, mais la productivité constitue le principal enjeu.

-Quels sont les outils digitaux qui vous permettront de gagner en productivité ?

Il y a tout d'abord l'intelligence artificielle, qui permet d'améliorer la productivité d'une usine. Les usines n'en sont pas à leur première révolution informatique. Il y a quelques années par exemple, avec les machines à commandes numériques, nous avons installé un ordinateur sur la machine. Avec l'intelligence artificielle, nous allons beaucoup plus loin puisque les ordinateurs peuvent désormais prendre des

décisions. Cette rupture technologique nous amène donc à repenser les équipements industriels qui permettent de fabriquer nos produits. Jusqu'ici, l'opérateur commandait une machine. Travailler l'interaction entre l'opérateur et la machine est désormais la clef.

-Quelle est la place des robots ?

Aujourd'hui, un opérateur peut travailler avec plusieurs machines et peut être aidé dans sa tâche par un robot. Pendant des années, le robot faisait ce que l'opérateur ne faisait plus. Dorénavant, l'idée est de faire travailler ensemble un robot et un opérateur pour mieux fabriquer.

-Quels sont les autres ruptures technologiques ?

La connectivité des objets est une autre rupture technologique. Connectée aux systèmes d'informations, la machine peut leur envoyer ses données. Plutôt que d'avoir des systèmes d'informations remplis de données théoriques, ils le sont de plus en plus par des données réelles. Associée au cloud, elle permet de stocker, de partager toutes ces données et, mais aussi de les analyser. Ces trois ruptures technologiques nous amènent à équiper différemment nos usines et à avoir des interactions différentes avec nos équipements. Les équipements ne sont pas fondamentalement différents de ce qu'ils étaient jusqu'ici. Le digital a plutôt modifié l'interaction que l'homme possède avec eux.

-Comment ces trois ruptures technologiques s'implantent-elles sur vos sites ?

Elles se diffusent essentiellement sur la partie industrielle de notre activité. Safran est dans une période d'investissements importants parce que nos nouveaux produits ont été sélectionnés sur des programmes récents comme l'A350 ou l'A400M, et sur des programmes encore plus récents, entrés en service cette année, comme le moteur LEAP sur l'A320neo et demain sur le Boeing 737MAX et le C919. Pour fabriquer ces nouveaux produits, nous avons investi dans de nouveaux équipements industriels qui nous offrent une opportunité plus grande de réaliser cette connexion entre les objets et ces nouvelles interactions entre l'opérateur et sa machine. Concrètement,

nous mettons en place ces technologies en priorité dans les nouvelles lignes de produits. Ce développement du digital est aussi favorisé par le renouvellement des équipes Safran. Nos nouvelles recrues sont très réceptives aux nouvelles technologies. Enfin, il y a le réseau interne au sein du Groupe qui consiste à aller chercher les meilleures pratiques et à les diffuser le plus rapidement possible à l'ensemble de nos sites.

-Zodiac est en train d'implanter de nouveaux process pour sortir de ses difficultés industrielles, ne sera-t-il pas compliqué de mettre en place vos outils une fois la fusion réalisée ?

En effet, nous avons annoncé le 19 janvier le lancement d'une OPA amicale sur Zodiac Aerospace. Aujourd'hui, il est bien trop tôt pour élaborer sur le sujet que vous évoquez.

-Est-ce qu'il y a des usines modèles ?

Il y a notamment Safran Helicopter Engines à Bordes -pour les pales de turbine- et l'usine de Safran Aircraft Engines à Villaroche -pour le moteur LEAP-, qui ont reçu le label « Vitrine Industrie du Futur » de l'alliance du futur. Il y a aussi Safran Nacelles au Havre qui est un bon exemple d'avancée dans la réalité virtuelle et la réalité augmentée. Il y en a d'autres, aussi.

-Comment Safran travaille-t-il avec les start-ups ?

Notre métier est de fabriquer des équipements aéronautiques. Notre stratégie est centrée sur cela et par conséquent nous faisons appel à des savoir-faire externes pour le développement de ces nouvelles technologies. Nous n'allons pas fabriquer nos solutions de réalité augmentée. Mais nous les développons avec des entreprises partenaires, ou dans lesquelles nous avons pris une participation, pour que ces technologies correspondent le mieux à nos besoins. Nous avons pris récemment des participations dans une start-up, Diota, avec Safran Corporate Ventures pour l'aider à développer ses solutions de réalité augmentée. Si nous travaillons avec des start-ups, c'est parce qu'elles sont créatives dans ce domaine. Nous travaillons avec beaucoup d'entre elles dans les activités tertiaires, par exemple dans le domaine des recrutements, de la gestion RH.

-Quels sont les gains de productivité espérés avec ces nouvelles technologies ?

Globalement pour Safran, nous ne le mesurons pas car il est difficile de séparer l'apport du digital du reste. Nous préférons mesurer la digitalisation des usines en process.

-Mais il y a pourtant un raccourcissement du cycle de production dans vos usines...

Bien sûr ! Lorsqu'une machine connectée prenant les données en temps réel permet de réduire de manière drastique les ruptures de séquence dans la fabrication d'une pièce, nous parvenons en effet à réduire le cycle de production de manière importante et nous faisons des gains de productivité. Pour autant, nous n'avons pas un système en place nous permettant d'affirmer qu'il s'agit d'un gain strictement tiré du digital. Le lean et le digital se combinent et se complètent.

-Sans le digital, Safran aurait-il pu assurer les fortes hausses des cadences de production demandée par les avionneurs ?

La hausse de cadences, certainement. La hausse des cadences dans des conditions compétitive, moins bien.

-Quelles sont les conséquences du digital pour les salariés.

Dans les usines, le digital modifie profondément la relation entre les opérateurs et les machines. Dans les bureaux, il permet le travail à distance. Il y a une accélération avec le recrutement de nouvelles générations qui ont de moins en moins d'attachement à leur bureau. Comme nous pouvons nous connecter au réseau Safran de n'importe quel site du groupe grâce à des applications de mobilité, il y aura certainement de plus en plus de « nomadisme » et un développement du télétravail. Le mode de management s'en trouve modifié. Les managers doivent davantage mesurer l'activité d'un collaborateur par la réussite de l'objectif fixé que par le temps passé.

-Et dans vos usines ?

Des binômes se créent pour la mise au point de nouvelles méthodes de fabrication de produits. J'observe des jeunes mettre au point des solutions digitales, coachés par un tuteur qui, lui, dispose d'une longue expérience du type de produit que l'on est en train de fabriquer.

-L'application de la transformation digitale est-elle homogène à l'ensemble de vos usines ? Chaque site joue-t-il le jeu ?

Nous organisons l'émulation entre les différentes divisions et usines du groupe. Notre rôle c'est de faire en sorte que toutes les usines puissent bénéficier des meilleures pratiques qui existent dans le groupe.

-Vos usines à l'étranger sont-elles autant digitalisées ?

Il n'y a pas de différence majeure. Nous dupliquons notre gamme de fabrication d'une usine à l'autre et dans la mesure du possible, nous investissons dans les mêmes machines en France et à l'international

-Comment introduisez-vous le digital dans la formation ?

Nous avons posé en novembre dernier la première pierre d'un centre de formation aux métiers de l'usine du futur à Bondoufle, qui ouvrira en 2018. Par ailleurs, au sein de Safran University, la formation est de plus en plus digitale avec la mise en place d'e-learning et d'un cursus de formation pour travailler dans un environnement digital.

-Les questions de certification ne seront-ils par un frein dans la réalisation de pièces en impression 3D ?

Dans les équipements et les moteurs, Safran réalise déjà des composants en impression 3D et nous les avons utilisés sur des développements avec succès. Rien ne s'oppose à ce que bientôt nous en ayons dans nos équipements certifiés. C'est sûr.

-La digitalisation accroît-elle le risque de cybersécurité ?

Le digital donne l'impression que tout est possible et tout de suite. Pour autant, derrière une apparence de simplification et de facilité, les bases de la cybersécurité, de la maîtrise du périmètre informatique, et des coûts informatiques restent fondamentaux pour Safran. Il est important que la direction des systèmes d'informations continue à maîtriser son périmètre.

-Les nouvelles technologies peuvent-elles permettre de relocaliser ?

Les nouvelles technologies permettent de donner une opportunité de compétitivité supplémentaire à des unités de fabrication en France. Une usine française doit voir le digital comme une opportunité.

-Quelles sont les technologies de demain ?

Notre mission est d'organiser la transformation digitale de Safran : choisir dans quel ordre on fait les choses, définir les opportunités que l'on saisit, celles que l'on saisira plus tard, partager les meilleures pratiques. Il y a une accélération dans le digital. De nouvelles technologies apparaissent avec une fréquence plus grande. Dans un an, de nouvelles technologies auront sans doute émergé. Nous ne raisonnons donc pas à 10 ans. L'important, c'est de mettre en place la culture et l'esprit de veille qui fait que, dès qu'une technologie nouvelle apparaît, nous sommes capables de la saisir de manière pertinente et rapide.