



PAYS D'AIX
développement



INVITATION PAR EUROCOPTER DU RESEAU EXCELLENCE Rencontre Partage avec Gérard Goninet, directeur d'établissement LE 08 SEPTEMBRE 2009

**L'aéronautique en Provence :
Eurocopter la locomotive du développement technologique,
économique et sociétal.
Comment réussir la synergie entre grandes entreprises, PME et
enseignement ?**

Compte Rendu de la Réunion & des Echanges



Introduction :

Le Réseau Excellence a été fondé il y a un an, en septembre 2008.

La 1^{ère} réunion de rentrée de septembre prouve qu'il est en train de réaliser tant son pari de la transversalité des magistères (par la coopération soutenue des Associations de diplômés des 3 Institutions à priori porteurs de cursus très différents- ARTS & METIERS PARISTECH, IEP-AIX et IAE -) que sa vocation de devenir un véritable "think tank opérationnel", au sein duquel analyser des problématiques concrètes, puis faire émerger et mettre en œuvre de façon commune des solutions à la fois techniques, managériales et sociétales.

L'accueil par EUROCOPTER du Réseau Excellence le 08 septembre, en la personne de *M. Gérard Goninet* - Directeur de l'Etablissement de Marignane et Directeur du Centre de Produits Rotors & Transmissions - illustre, entre autres actions, celle de mettre à profit *l'expérience exemplaire des prédécesseurs* pour soutenir et aider concrètement les futurs diplômés à prendre toutes leurs places dans leur vie professionnelle.

L'attractivité du site a d'ailleurs été telle que sa visite initiale prévue a été rendue impossible par le nombre des participants (plus de 100 personnes)

Déroulement de la réunion :

- **Présentations & Précisions préliminaires :**

Marc Pavageau, délégué général et animateur du Réseau Excellence introduit la réunion ; il évoque brièvement le projet et la dynamique à trouver aujourd'hui : "*let's go...il s'agit de créer le meilleur ensemble pour demain dans la région PACA*" ; il se réfère en appui d'une citation de Nietzsche : "*les grandes époques sont celles où nous avons le courage de rebaptiser notre mal pour l'appeler ce*

que nous avons de meilleur", et rappelle l'objectif majeur de la soirée : comment concevoir la synergie entre grandes entreprises, PME et enseignement.

Les 3 Présidents des Associations du Réseau Excellence apportent chacun ensuite des précisions au projet collectif du Réseau Excellence:

. **Pierre Boivin**, Président de l'Association des Ingénieurs des Arts & Métiers ParisTech (Groupe Aix en Provence) se félicite de cette réunion dont il pense qu'elle sera à marquer "d'un point d'orgue" ; il souligne que, sur le Pays d'Aix, les 3 formations supérieures sont *complémentaires*, et que se mettre ensemble a aussi un double objectif : d'une part *"élever le niveau de nos conférences et des thèmes abordés"*, d'autre part *"garantir une multi-culture et une multi-formation"*, avec le but explicite *"d'avoir chacun pour demain une formation complète, technique, économique et sociétale"*

. **Olivier Paulhiac** parle au nom de l'Association des Anciens Elèves de l'IAE, il rappelle la nécessité de "réseauter" y compris par le développement d'un réseau international (*"...beaucoup de projets, sur 120 pays, des rencontres, des débats..."*) ; par ailleurs, en tant que chef de l'entreprise Hélitis, elle même fournisseur d'Eurocopter, il se met à la disposition des participants pour expliquer ensuite *"comment travailler avec Eurocopter quand on est une toute petite boîte de 12 personnes"*

. **Stéphane Salord**, Président de l'Association des Anciens Elèves et Diplômés de l'IEP d'Aix-en-Provence, évoque, lui, *"le problème de l'Industrie en Provence, très présente, mais que les Provençaux ne connaissent pas"* et remercie Eurocopter de développer un Pôle de Compétitivité.

Il rappelle que les "3 cultures" qui fondent le Réseau Excellence *"appartiennent à la même ville, au même territoire, et sont liées par le même amour de la compétence"*, et que, au delà des objectifs qui sont *"d'agir sur l'insertion des jeunes diplômés, et de permettre l'interaction entre les étudiants"*, un objectif majeur du Réseau Excellence est *"l'animation d'un débat économique et social sur le développement"* et que de ce point de vue *"l'Industrie remet les choses à leur place... chez vous, dit-il à Gérard Goninet, on est dans le réel, dans le temps long !"*

- **Le cœur de la réunion : la présentation d'Eurocopter par Gérard Goninet et les échanges**

- . **la présentation d'Eurocopter, acteur mondial : points clés**

Avant de commencer, **Gérard Goninet** évoque le souhait de susciter des échanges avec les participants, plus que de faire une conférence-débat, en congruence d'ailleurs avec l'esprit d'Eurocopter qu'il précise d'emblée:

"Eurocopter est un modèle apprenant !"

Il présente ensuite avec beaucoup d'aisance et de "plaisir"- c'est une notion qui revient souvent dans son discours, tout comme celle de "courage"- "le fleuron", "la perle", "le joyau", tel qu'Eurocopter est souvent perçu ; il ne sait pas moins expliquer avec beaucoup de clarté la complexité des dimensions qui ont fait d'Eurocopter un acteur mondial, leader actuel de son marché.

- o **quelques chiffres et repères:**

- **le site de Marignane** est le 3^{ème} site en taille d'EADS, c'est un centre qui dispose de toutes les compétences – conception et innovation, tous les métiers de l'industrie et de la production, supports –
- le CA est de 4,5 milliards d'euros, pour 60% de produits et 40% de services et développement
- 2/3 vont à l'exportation, 1/3 sur le marché domestique
- –aujourd'hui, Eurocopter compte 2801 clients, exploitant plus de 10694 hélicoptères, dans 142 pays
Cela exige une forte adaptabilité : la gamme Eurocopter couvre une demande très large
- la demande s'est aussi transformée et complexifiée : *"in fine, on achète une mission aujourd'hui, plutôt qu'un appareil", "nous sommes à l'heure des packages"*

- **20 filiales et participations** : l'ouverture sur l'international est une réalité de longue date, avec une politique spécifique :

- *"nous intégrons nos partenaires fournisseurs dans nos processus de conception, de fabrication ou de soutien...j'ai été frappé de cet aspect multiculturel sur le site !"*
- *"les grands marchés sont associés à des transferts de technologie... nos partenariats sont répartis sur l'ensemble de la planète... Eurocopter a été novateur dans ces marchés, très tôt, depuis 20/30 ans"*

- **l'atout majeur d'Eurocopter en temps de crise : sa double gamme** : 50% civile, 50% militaire en termes de chiffre d'affaires ; en période de crise comme aujourd'hui, c'est essentiellement notre part de marché sur le civil qui est davantage touchée.;

Cela est un atout d'autant plus important que G. Goninet souligne :

" Aujourd'hui, nous faisons face à une crise...nos prévisionnistes n'ont pas vu la crise arriver...on se prépare à une année 2010 difficile, les embauches sont pour le moment gelées, le plus difficile est de savoir quand cela va repartir."

- o **les problématiques spécifiques d'Eurocopter, comme acteur mondial**

Gérard Goninet énumère comme suit les enjeux auxquels Eurocopter fait face en tant qu'acteur mondial:

- la culture/la langue : *"la maîtrise d'un anglais parfait est incontournable...les nouveaux entrants sont un peu faibles encore..."*
- la logistique et les process : une approche globale complexe de la fabrication des éléments en série, d'autant que lors de partenariats, *« une certaine part d'activité peut être transférée vers le pays partenaire »*
- la finance : *" élément clé des grandes sociétés d'aujourd'hui, il faut investir dans la Recherche et le Développement pour rester n°1 »*
- la concurrence/les partenariats : *" les partenaires peuvent devenir des concurrents..."* Gérard Goninet ajoute que la politique choisie de partenariat

comporte "une notion de courage, qui me plaît bien, mais qui n'est pas sans risques !"

- la réglementation : elle peut être "française, européenne, mondiale...cela représente des barrières différentes, des contraintes différentes..."
- le marché/ les nouveaux clients, l'adaptation de l'offre à la demande de "mission" et de "packages : du pilote- avec des centres de formation, de training intégré- à la maintenance"

Mais, au delà, les 2 problématiques qui restent fondamentales sans lesquelles "rien ne fonctionne" sont celles :

- de la Gestion des Compétences : " c'est la vraie valeur ajoutée...les bonnes personnes à tous les niveaux de l'entreprise"
- du Business Model : la nécessité de définir un vrai business model
 - **l'enjeu majeur d'Eurocopter : rester leader, faire face à une concurrence mondiale accrue :**

. les concurrents majeurs :

- les Russes, avec OBORONPROM, "très agressifs sur le low cost"
- les Américains, avec BELL (CA : 1,5 milliards d'euros), BOEING avec une production focalisée sur les machines militaires complexes, et SIKORSKY (CA : 4 milliards d'euros), avec dont le métier est basé sur une production de masse de machines militaires pour son Gouvernement.
- l'Européen AGUSTA WESTLAND (CA : 3 milliards d'euros), très bien soutenu par les gouvernements italien et anglais est un acteur très sérieux, très ambitieux en matière de politique de produits, il est à la fois partenaire d'Eurocopter sur le NH90, et probablement son compétiteur le plus redoutable !

. les nouveaux entrants, quelques marchés émergents en Asie :

les Chinois, eux aussi vont être partenaires et concurrents, les Coréens, avec KAI, "qui se sont développés à partir de licences américaines sont impressionnants et vont être très performants"

Gérard Goninet admire surtout leur capacité à se développer, mus par "une passion nationale" et un sens exceptionnel et de la qualité voire d'un certain "perfectionnisme".

Dans ce contexte et face à cette concurrence, l'objectif d'Eurocopter est de concevoir l'hélicoptère de 2020. Pour cela, les points forts :

- . la technologie : Eurocopter doit rester le leader technologique
- . l'image d'Eurocopter doit maintenir, voire renforcer sa notoriété mondiale
- . la qualité de nos produits

Ces points doivent être constamment étayés pour pouvoir constituer un avantage durable et défendable.

Les leviers ;

- Développements de nouveaux produits
- Industrialisation conjointe de nouvelles technologies avec des partenaires industriels de meilleur niveau

. L'objectif stratégique d'Eurocopter est de rester leader mondial, "de rester N°1 en 2020"

. L'innovation est la base du plan stratégique Eurocopter

l'innovation chez Eurocopter commence par "la collecte de l'ensemble des bonnes idées" jusqu'à l'application produit en passant par la production de nouveaux concepts.

Le slogan d'Eurocopter "*thinking without limits*" n'est pas un vain mot, de l'incubation à la maturation des idées, en passant par les tests, on prépare des concepts complètement "*en rupture*".

. Localement, que fait Eurocopter ?

- large soutien du Pôle de Compétitivité PEGASE ("importance d'avoir un tissu industriel fort ") pour développer et qualifier les compétences.
- mise en place de projets bien ciblés par région, par exemple dans le domaine de la Mécanique, "*une des core compétences d'Eurocopter, un savoir faire unique et indéniable*"..."*nous cherchons à développer des partenariats avec les Laboratoires de Recherche les Ecoles d'Ingénieurs, les universités, nous avons besoin de tous !*"

o **un programme en cours de rationalisation systémique : (1)**

Rester leader exige une optimisation/ rationalisation constante de fonctions clé :

- rationalisation de "la supply chain" (aujourd'hui, Eurocopter compte 3000 fournisseurs !), et au niveau mondial, "*en relation avec notre approche cœur de métier*" ("*sélectionner les partenaires adaptés, les majors players en assemblage et technologie*"...)
- rationalisation de la politique "sourcing" avec amélioration de l'implantation internationale.
- rationalisation des exercices de sous-traitance et du réseau de sous-traitants, tout en préservant les core compétences : management et gestion des risques, accessions à de nouveaux marchés, sécurisation des approvisionnements et des ressources rares, performance économique

nb : en région PACA, un travail de coopération est prévu entre Eurocopter et le réseau de sous-traitants :

- en terme d'innovation, pour assurer la pérennité des compétences mécaniques en Paca
- en terme de diversification : "*il s'agit d'offrir un tissu industriel et technologique cohérent, avec une empreinte industrielle à haute valeur ajoutée...positionner les Industriels de la Région en regard des besoins d'un Tier1 et projeter les partenaires sur 5 à 10 ans...*"

De ce point de vue, Eurocopter se veut une "**entreprise responsable**" qui "*souhaite accompagner le changement et l'évolution de ses sous-traitants...veiller à élever les sous-traitants vers un plus haut niveau de compétences*"

Autre enjeu et opportunité : le Développement Durable et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

"EADS prend ce sujet très au sérieux...cela devient de plus en plus important pour nous".

Il faut donc concilier et intégrer :

- les contraintes de la réglementation environnementale (REACH, ROHS, ETS...), auxquelles il faut se soumettre, celles-ci sont souvent complexes du fait qu'il faut trouver des matériaux substitutifs dont l'impact économique est souvent élevé.,
- les opportunités nouvelles, en particulier l'impact important sur tous les nouveaux design ou re-design produits...
-
- « Répondre aux *besoins de manière très rapide, c'est le facteur différenciant !* »

- o **en guise de conclusion : le rôle du manager**

Pour clore sa présentation, Gérard Goninet insiste sur "*le plaisir quotidien de chacun d'entre nous*", managers, dont il rappelle les qualités :

- "*au delà du leadership, pour garder la position de leader, il faut embrasser toutes les dimensions*"
 - "*il faut savoir aller très vite...ce qui est important, c'est notre vitesse d'exécution, notre capacité à aller vite*"
 - *et enfin " du courage !"* ; une citation de Peter Drucker vient confirmer sa position :
- " Chaque fois que vous voyez une entreprise qui réussit, dites vous que c'est parce qu'un jour, quelqu'un a pris une décision courageuse"**

. Questions et échanges avec les participants :

Voici, de façon très résumée, quelques uns des échanges entre les participants et Gérard Goninet :

Q.: Comment avez-vous fait pour garder le côté intellectuel et conception à Marignane ?

R.: Revenir sur les fondamentaux que je prône dans beaucoup de filières : *l'équilibre* entre la conception et la fabrication...tous les métiers de l'ingénierie sont présents à Marignane.

Q.: En terme de logistique interne (10 000 personnes par jour) comment allez-vous gérer physiquement l'expansion d'Eurocopter ?

R.: Nous avons encore de la capacité foncière sur le site de Marignane...mais nous réfléchissons aux activités que l'on accueille ou non sur le site...Les parkings sont une contrainte logistique lourde..

G. Goninet évoque aussi les nuisances sonores, en termes de réglementation environnementale (lorsque l'on fait décoller les hélicoptères), mais comment éviter la formation et les trainings sur le site ?

Q.: Comment appréhendez-vous l'avenir sous l'aspect énergétique ?

R.: dans l'état de l'art aujourd'hui, pas de projet à court terme d'autre carburant, nous recherchons à moins consommer, moins polluer, mais il n'y a pas de changement d'énergie primaire pour le moment.

En termes d'environnement, il y a une volonté forte d'investissement pour être en conformité avec les dernières normes environnementales, Eurocopter s'est mis dans cette logique, le site est aux normes et nous nous préparons pour être en accord avec les futures normes.

Q.: Qu'en est-il en terme d'innovations non-technologiques ?

R.: La qualité perçue, le confort, les études d'ergonomie sont très poussées (interface homme / machine, vision de jour et de nuit, vibrations, climatisation,...). Cela fait partie intégrante du design, donc de la conception, Cela est du domaine de nos core competences, et c'est totalement intégré à Marignane, y compris les études sur les matériaux (allègement/ résistance/ non polluant/ recyclable...)

Q.: Retour sur les Partenaires Coréens : quelle est la juste dose dans les transferts de technologie ?

R.: G. Goninet rappelle là où il a trouvé les Coréens exceptionnels : " dans la rigueur du process, le soin, la précision qu'ils mettent...ils poussent très loin leur process qualité totale, zéro défaut " ; il constate également : " tout le monde est sur place, tout le monde fait du transfert...ce sont les nouveaux entrants " la leçon pour Eurocopter c'est de garder notre position d'excellence technique grâce à notre programme d'innovation. Nous avons des atouts. !"

Q.: En ce qui concerne la nécessité impérieuse d'innover, quels moyens d'innover en interne ?

R.: - toutes les idées sont déposées, nous avons une activité de dépôt de brevets.

- Nous avons le souci du compagnon et du savoir-faire. Il existe un concours annuel destiné à récompenser les meilleures propositions d'amélioration issues de nos compagnons.

Q.: Coordination, alliance, sous-traitance...dans la Région Paca, comment pourrait-on répondre à ce marché qui vous tend les bras ? Quelle est la vision des futurs métiers dont vous avez besoin en 2020, au sein du tissu local ?

R.: G. Goninet évoque de ce point de vue la Région Toulousaine qui pourrait être un modèle pour la Région Paca : " la Région Toulousaine a bien travaillé le sujet, avec l'ensemble des acteurs...la communauté toulousaine fonctionne de façon intégrée et solidaire... ils sont en avance, pour les orientations, les regroupements, les alliances..."

Olivier Paulhiac intervient finalement pour évoquer rapidement l'expérience de son entreprise : Comment fait-on pour travailler chez Eurocopter ?

Sa réponse est tout d'abord de "savoir détecter les besoins d'Eurocopter" et ensuite, pour y répondre, de vérifier notre propre savoir-faire et de " s'associer à un grand donneur d'ordre, pour être capable de répondre à un appel d'offre de dimension internationale".

Le mot de la fin est donné à Gérard Goninet qui insiste sur le rôle du manager et sa capacité à savoir aller vite, la vitesse d'exécution.

Un cocktail final a permis d'autres échanges, en particulier le lien direct d'étudiants avec Gérard Goninet, y compris l'évocation de développer des

workshops assez réguliers entre Eurocopter et les Formations du Réseau Excellence.

Prochain rendez-vous :

**Visite de STMicroelectronics le jeudi 10 décembre à 17h
au Rousset**

Conférence du Directeur du site : Philippe BRUN



(1) Suivi après cette conférence :

Le Réseau Excellence a pour vocation d'animer des groupes de travail qui ont pour but de produire des solutions concrètes et de la valeur ajoutée pour la région. Ces appels d'Eurocopter ont été entendus et seront suivis de groupes de projets opérationnels. Affaires à suivre donc.

Compte Rendu rédigé par Odile Solomon de Vision+, odile.solomon@gmail.com,
à la demande de Marc Pavageau.

Le 13 septembre 2009

Marc Pavageau

Délégué Général du Réseau Excellence

marc.pavageau@ingel-asso.org

09 77 65 73 68 - 06 73 82 51 01

www.reseau-excellence.org