

# « ON PEUT TROUVER DES GISEMENTS DE VALEUR SANS FAIRE LA RÉVOLUTION »

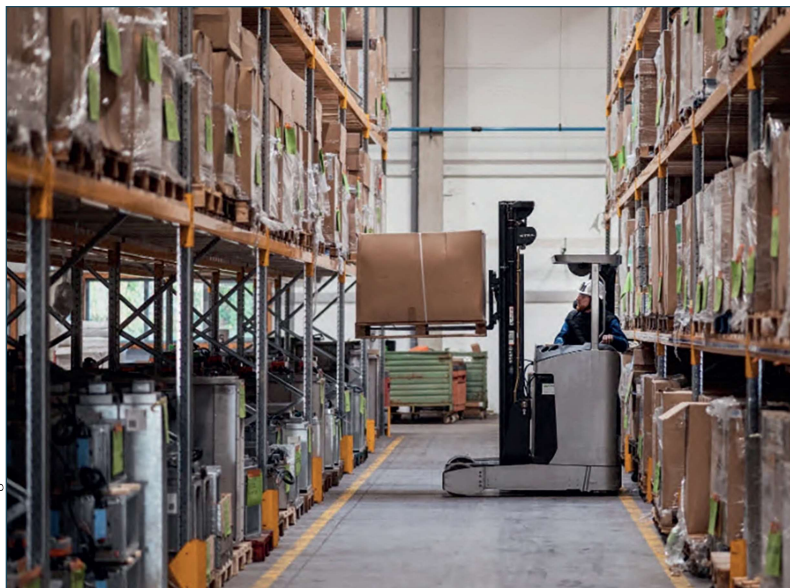
**EQUANS DIGITAL, FILIALE DE BOUYGUES, ET TASMANE VIENNENT DE LANCER LA CO-ENTREPRISE INDITTO CONSULTING, UN CABINET DE CONSEIL OPÉRATIONNEL EN STRATÉGIES ET EN TRANSFORMATIONS DÉDIÉ À L'INDUSTRIE 5.0. YVES MAHÉ, COFONDATEUR ET DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT NOUS DÉTAILLE L'ACCOMPAGNEMENT DES INDUSTRIELS DU 4.0 AU 5.0.**

**MESURES. Inditto Consulting a été lancé cette année. Pouvez-vous nous expliquer la genèse du projet ?**

**YVES MAHÉ.** Inditto Consulting, c'est l'alliance de l'industrie (« Ind »), de la technologie de l'information (IT, ici « it ») et de la technologie d'exploitation (OT, ici « to »). Officiellement, nous sommes opérationnels depuis le 13 juin 2024. C'est l'aboutissement d'une réflexion stratégique d'un an au sein d'Equans. Equans est anciennement la branche services du groupe Engie. Elle a été vendue et rachetée par le groupe Bouygues. Tout est parti d'un constat de Jérôme Stubler, P-DG d'Equans, il y a un an : Equans a fondé sa stratégie pour suivre une tendance de fond dans l'industrie et doit désormais faire face à trois transitions : énergétique, industrielle et numérique. Il a fallu se demander si nous avions la capacité d'aider nos clients industriels à créer de la valeur numérique ? De mon avis, à cette époque, nous n'étions pas encore prêts.

**MESURES. Est-ce à ce moment-là qu'Equans Digital, réseau rassemblant l'ensemble des expertises des entités d'Equans spécialisées dans le numérique, s'est associée avec Tasmane ?**

**YVES MAHÉ.** Pour répondre à la question de notre P-DG, on a eu besoin de remonter



La chaîne logistique est au cœur de l'industrie 5.0.

dans le cycle des projets et de se positionner le plus en amont possible pour aider nos industriels à éviter des investissements hors sujets et à avoir un alignement des visions. Dans l'industrie 5.0, on assiste à une vision beaucoup plus horizontale entre les différents acteurs, contrairement à l'industrie 4.0 qui est plus verticale. Pour faire ce passage du 4.0 au 5.0, on s'est dit qu'il fallait avoir une entité dont c'est le métier de faire parler les gens, d'avoir de l'intuition, d'arriver à faire s'exprimer toutes les parties pour avoir un vrai travail d'alignement stratégique autour d'une ambition.

Nous avons cherché avec qui nous associer. C'est là qu'est arrivée l'idée d'une joint-venture (*coopération entre entreprises, NDLR*) avec le cabinet Tasmane. Tasmane est un cabinet indépendant de conseil en stratégie et transformation. Il accompagne depuis 20 ans les directions générales, les directions des systèmes d'information et les directions marketing et opérations avec des outils comme les modèles managériaux, l'évolution des processus de pilotage, l'ingénierie des idées, le hacking culturel, le coaching etc. Nos deux écosystèmes se complètent harmonieusement.

**MESURES. Quelle est l'essence d'Inditto Consulting ?**

**YVES MAHÉ.** Nous tenons à créer une relation de confiance avec nos clients. Inditto élargit le champ des possibles en termes de conseils stratégiques et pour aider à définir des blocs de transformation. Nous avons la capacité d'aller jusqu'à la production des cahiers des charges en passant par une étape intermédiaire, qui est la phase de POV (proof of value, *NDLR*). On ne lance pas une transformation si on n'a pas touché du doigt les gisements de valeur attendus et ce à quoi ils obéissent.

C'est important de le rappeler, Tasmane et Equans Digital ont un postulat fort: nous ne sommes pas des revendeurs de technologies. Nous ne sommes pas là pour dire qu'il faut telles marques de robots ou tels fabricants. On est là pour rassurer les industriels et leur dire qu'ils ont raison de travailler sur telle ou telle vision parce qu'il y a de la valeur ajoutée.

**MESURES. Si une entreprise a besoin d'aide pour passer au 5.0, quelle est votre démarche ?**

**YVES MAHÉ.** Nous fonctionnons en trois étapes. La première est un brainstorming. Une approche plutôt classique, par une discussion d'environ une heure. Les consultants de chez Tasmane ont une vraie plus-value: dans ce laps de temps, ils réussissent à définir les différents sujets et leviers de développement du client. La deuxième étape est de faire les POV. Ces « propositions de valeur » permettent d'identifier la plus-value d'un sujet. On entre alors dans une logique d'atelier. On met en œuvre des visites sur site, puis on fait des ateliers pour vérifier si tout le monde a la même vision de l'ambition et pour déterminer la cible du projet. Ensuite, on prépare une maquette, comme une version bêta du cahier des charges qui sera produit. Enfin, troisième



**YVES MAHÉ,**  
cofondateur et  
directeur du  
développement chez  
Inditto Consulting

« Il ne faut pas oublier qu'il y a des humains derrière les processus industriels. »

et dernière étape: le travail de spécification, de cotation, de chiffrage et d'aide à la décision. Au bout de deux à six mois, on doit aboutir à un cahier des charges fonctionnel et prêt à lancer une consultation.

**MESURES. Aidez-vous les entreprises à mettre en œuvre ce cahier des charges ?**

**YVES MAHÉ.** Nous n'intervenons pas dans la mise en œuvre. Notre postulat de base est qu'on se refuse à faire un benchmarking opérationnel et un alignement technique des solutions. On considère que cela appartient au monde de l'assistance à maîtrise d'ouvrage. Il n'y a qu'une chose que l'on s'autorise

à faire, une fois que les contrats sont signés et si l'industriel le souhaite, bien évidemment, c'est d'œuvrer dans une instance de pilotage stratégique pour s'assurer que tout ce qui est mis en œuvre reste aligné avec l'idée de départ.

**MESURES. Pouvez-vous nous donner un exemple de cas client ?**

**YVES MAHÉ.** Nous avons travaillé avec une grande compagnie de transport maritime. Nous avons demandé à la DSI (*direction des systèmes d'information, NDLR*) quelles étaient leurs préoccupations. Ils nous ont répondu qu'ils aimeraient mieux travailler avec les organisations sur leurs navires et avoir des

 **UN FUTUR DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL ?**

Pour le moment, Inditto Consulting s'appuie sur l'expertise du réseau des 9 000 experts d'Equans Digital et des 70 consultants de Tasmane, depuis son siège parisien. La co-entreprise travaille en France métropolitaine mais n'exclut pas de s'étendre à l'étranger sur le long terme. « Nous travaillons déjà un peu en dehors du territoire national, par extension avec les grands groupes »,

explique Yves Mahé. « Face à l'urgence climatique et aux bouleversements géopolitiques, entraînant dans leur sillon la recomposition des chaînes mondiales de valeur, la résilience et le développement du tissu productif français et européen dépendent de sa capacité à transformer ses modèles économiques et opérationnels. Inditto Consulting accompagne ses clients industriels dans

la définition de leurs stratégies, l'identification – avec ses experts terrains – des leviers technologiques pertinents et la préparation de leurs mises en œuvre effectives. À la clé, une accélération du rythme de transformation et des choix numériques parfaitement calibrés aux besoins de chaque opérateur », conclut Philippe de Poulpiquet, P-DG d'Inditto Consulting.

systèmes collaboratifs avec du back-office pour être plus réactifs au niveau de la maintenance et des nouveaux moyens de production. Très rapidement, nous avons identifié un autre sujet: l'embarquement des véhicules et des passagers. On s'est aperçu que, sur ce sujet en particulier, il n'y a eu aucune déclinaison de l'industrie 4.0 vers l'industrie 5.0 dans l'évolution de l'entreprise. La force d'Inditto est là: en une heure de discussion, parce qu'on a des gens qui viennent du terrain, on a pu les orienter vers des technologies et des systèmes qui viennent de l'aéronautique, déclinables sur tous les process d'embarquement des passagers et des marchandises et véhicules.

## MESURES. Outre les grands groupes, comme vous l'avez évoqué, quelles sont vos cibles ?

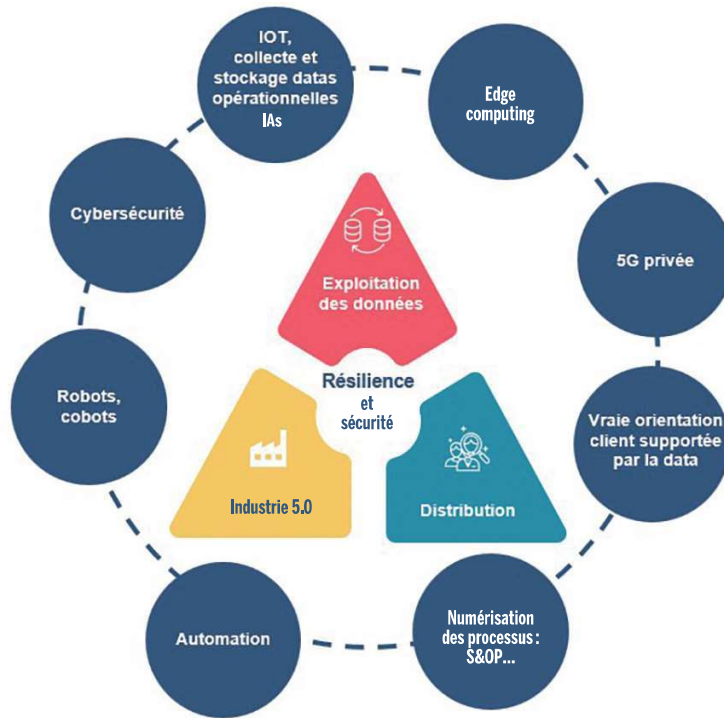
**YVES MAHÉ.** Il y a encore six mois, notre première approche était de cibler les grands groupes et les ETI. On s'est rapidement rendu compte que nous n'avions pas de cible particulière, si ce n'est les entreprises qui veulent répondre à l'hypercroissance. Aujourd'hui, nos clients vont des PME aux grands groupes. En termes de secteurs, l'agroalimentaire est intéressant parce que beaucoup partent de loin, que ce soit culturellement ou opérationnellement, avec une capacité d'investissement parfois limitante et/ou un gros frein culturel. Equans a un fort historique de services avec ce type de clients, nous connaissons bien leurs problématiques. Ils sont toujours preneurs d'innovation. Pour les autres secteurs, le pharmaceutique fonctionne bien, tout comme la micro-électronique, le transport (notamment maritime), le militaire et la défense. Il y a aussi un ensemble intéressant, un peu conjoncturel, que j'appelle les industries de nouvelle génération: le biocarburant, comme la captation et le traitement du CO<sub>2</sub>, et la chaîne GigaFab (accumulateurs, batteries...) ou encore les opérateurs énergéticiens, avec le gaz naturel par exemple.

## MESURES. Avez-vous des demandes récurrentes ?

**YVES MAHÉ.** Pour le moment, il y a

## LES LEVIERS DE LA TRANSITION

Les entreprises peuvent s'appuyer sur trois leviers pour leur transition: l'exploitation des données, les avantages technologiques apportés par l'industrie 4.0 et la distribution.



Source: Inditto Consulting

plusieurs éléments récurrents. Souvent, les entreprises veulent mettre en place un MES (*Manufacturing Execution System*). Rapidement, on s'aperçoit que l'ambition derrière n'est pas toujours à maturité ou tend à montrer qu'il n'y a pas besoin de MES mais d'autre chose. Certains industriels ne se sentent pas légitimes. On s'aperçoit depuis quelques mois que notre approche attire les clients et on arrive rapidement à avoir des discussions avec eux pour leur dire qu'ils sont éligibles à l'industrie 5.0, même s'ils ont le sentiment de ne pas être dans les grandes industries dites de pointe, comme l'automobile ou l'aéronautique. Par exemple, nous avons un client qui travaille dans l'agroalimentaire. Au sein de cette coopérative de plus de 10 000 personnes, il avait l'intuition qu'il lui fallait un jumeau numérique des infrastructures. Quand on lui a demandé pourquoi, il nous a répondu qu'il avait besoin d'innover et de se transformer. En gardant cette dynamique et cette envie, on s'est aperçu que le jumeau numérique prenait tout son sens, non pas dans le scan de tous les bâtiments mais pour collecter des informations pour adapter les chaînes de production en fonction de la consommation du client final.

Un autre besoin récurrent de nos clients est la cybersécurité, bien qu'il soit souvent difficile pour les industriels d'assumer que leurs systèmes ont parfois des failles.

## MESURES. Au contact de vos clients, quels freins constatez-vous au développement de l'industrie 5.0 ?

**YVES MAHÉ.** Depuis 20 ans que je travaille dans le numérique, je me suis toujours heurté à la douloureuse équation du ROI, le retour sur investissement. Qu'est-ce qu'on gagne, qu'est-ce que ça génère? Mais c'est tout à fait compréhensible, on ne peut pas reprocher aux industriels de ne pas investir des millions pour être dans la mouvance de l'industrie 5.0. C'est légitime de leur dire qu'à tel endroit ils vont pouvoir gagner ou économiser telle somme. Il y a parfois un frein culturel, certains chefs d'entreprises ont du mal à suivre l'évolution

du marché, mais je dirais que le principal frein est financier.

C'est pour cela que nous devons faire preuve d'humilité et ne pas oublier qu'il y a des humains derrière les processus industriels. Certains industriels ont vu leur confiance émoussée à cause de mauvais conseils ou de mauvais investissements. Il faut rester connecté au terrain. C'est cette expertise qui nous donne de la légitimité et nous permet de bien faire les choses. C'est notre travail de rappeler à nos clients que ce n'est pas parce qu'on parle d'industrie 5.0 qu'il faut oublier la réalité. On peut trouver des gisements de valeur sans faire la révolution, sans tout chambouler.

## MESURES. Comment appréhendez-vous l'avenir du 5.0 ?

**YVES MAHÉ.** Aujourd'hui, nous sommes beaucoup à croire en l'intelligence artificielle. De nombreuses technologies et mouvances s'inscrivent dans cette dynamique. Je pense qu'il manque encore des chaînes de valeur autour de l'IA, j'ai envie de voir ça et pas seulement de l'intelligence artificielle dans un robot. J'y crois, il y a plein d'usages intéressants et utiles. La prochaine étape, c'est l'IA.

Propos recueillis par  
Charlotte Huguier