



NOTRE **COMPÉTENCE**

COMMERCIAL

► Se développer ensemble en Alliance ou en Groupement

Gagner des marchés que seul on ne saurait capter, prendre de l'envergure et atteindre une taille plus significative, conquérir des parts de marché auprès des Donneurs d'Ordres



Héric Manusset, Directeur Général de l'AIF

Créée en 1995, l'AIF - ASSOCIATION DES INDUSTRIES FERROVIAIRES - regroupe aujourd'hui 134 PME et PMI des Régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie. L'AIF a pour vocation de mettre les différents acteurs de la filière ferroviaire en réseau, afin de la dynamiser et d'amplifier son envergure. L'industrie ferroviaire est particulièrement présente dans le Nord-Pas-de-Calais : en effet, elle compte 10 000 emplois sur les 16 500 emplois français de ce secteur. L'AIF est largement représentative de l'activité de la filière, dont elle comprend dans ses membres les Acteurs majeurs : des Constructeurs mondiaux (Alstom à Petite-Forêt et Bombardier à Crespin), des Equipementiers (MG-Valdunes, Stratiforme), des Bureaux d'Etudes, des Sous-Traitants et des Prestataires de Services, l'Organisme français de certification (Certifer), le Centre d'Essais ferroviaire (Valutec), des Laboratoires de tests et de recherches, et enfin des Membres Associés, tels que l'ICAM et l'ENSIAME. Toutes les strates du système ferroviaire sont donc représentées dans l'association : ingénierie, infrastructure, matériel roulant, contrôle commande, frêt voyageur, maintenance, services, essais, certification, déconstruction, formation...

L'AIF est une association soutenue par le Conseil Régional, L'Etat, la DIRECCTE, les Communautés d'Agglomérations (Valenciennes Métropole, La Porte du Hainaut, Maubeuge Val de Sambre) et la CCI Grand Hainaut.



**> Héric Manusset
Directeur Général
de l'AIF nous parle
de ses objectifs :**

Directeur Général de l'AIF depuis 2006, Héric MANUSSET anime l'AIF comme une véritable Entreprise avec des objectifs précis et ambitieux. Il s'investit dans cette tâche avec une passion qui transparaît dans sa voix :

« C'est une belle industrie et si la conjoncture n'est pas facile, nous n'avons pas le droit de lâcher ces hommes et ces femmes qui y travaillent. Effectivement, le marché a aujourd'hui beaucoup changé. D'une part les Donneurs d'Ordres deviennent des Intégrateurs et nous demandent des pièces de plus en plus importantes à apporter sur la chaîne ; elles doivent être complètes, montées et testées avant d'arriver sur leurs sites.

D'autre part, nous devons absolument nous tourner vers l'export pour rester dynamiques. Or pour aller à l'export, chacun ne peut plus vendre simplement ses propres produits, et nous devons proposer de vrais ensembles de plus en plus intégrables. **Les PME et PMI ferroviaires avaient l'habitude de travailler pour des Donneurs d'Ordres locaux, elles doivent maintenant travailler sur des systèmes pour proposer une offre globale.**



L'AIF travaille donc pour que les compétences se trouvent au bon endroit au bon moment.

Elle œuvre notamment pour que l'industrie ferroviaire soit attractive pour les Jeunes. L'AIF chemine pour cela en grande proximité avec le Rectorat et les Universités, afin de monter des cursus d'études en rapport avec les besoins-métiers.

L'AIF est également résidente au sein de Transalley, Technopole qui fédère les Acteurs de l'industrie, de la recherche, de l'innovation, de la formation et des pouvoirs publics. Transalley construit un écosystème, afin de tout mettre en œuvre pour développer l'innovation dans les transports durables et accroître la compétitivité des industries automobile et ferroviaire. C'est, de notre point de vue, très important, car **Transalley sera un lieu unique sur lequel une jeune entreprise pourra avoir une vision claire des Acteurs du marché.**



De plus, nous souhaitons avec l'AIF stimuler et favoriser le partenariat entre les Entreprises et donc l'alliance d'Entreprises. Pour construire des alliances d'Entreprises, il nous fallait trouver un Consultant qui ait une expérience dans le groupement d'Industriels, qui puisse par là inspirer confiance aux Hommes et Femmes de l'industrie ferroviaire, et qui connaisse le business pour proposer une offre attrayante. Nous avons identifié 3 Cabinets Consultants pour réaliser cet audit. COHESIUM avait la plus grande expérience des alliances d'Entreprises, une connaissance du terrain et également une bonne expérience dans le domaine aéronautique. C'est aussi le seul Cabinet à nous avoir parlé avec beaucoup d'honnêteté d'échecs essayés par des alliances d'Entreprises et surtout des leçons tirées de ces échecs.

Nous avons donc choisi de travailler sur ce projet d'alliance d'Entreprises avec COHESIUM, et nos interlocuteurs sont Etienne ROUSSEL et Patrice JUILLIEN.

Voilà trois mois que nous avons commencé à travailler ensemble. Le travail d'Etienne ROUSSEL a été d'analyser ce que voulaient nos Donneurs d'Ordres (les Intégrateurs) pour comprendre leurs besoins. Il s'est ensuite basé sur une matrice de compétences, que nous avons déjà dressée (en partenariat avec l'ICAM), pour identifier les entreprises susceptibles de se regrouper. Nous effectuons aujourd'hui une démarche pour convaincre les Entreprises de la pertinence d'une alliance. Patrice JUILLIEN, qui est d'ailleurs également membre de l'AIF, partagera ensuite avec les Acteurs de l'alliance, son expérience dans l'aéronautique et les conditions pour qu'une alliance fonctionne correctement.

Pour accompagner cette phase de création d'alliance, nous sommes présents à toutes les étapes pour montrer la cohérence de la stratégie de l'AIF. COHESIUM nous accompagnera jusqu'à la construction de l'appel d'offres et la première réponse à projet. L'AIF se retirera ensuite pour laisser l'alliance fonctionner et se gérer seule.

Avant de choisir Etienne ROUSSEL et COHESIUM, j'avais effectué un benchmark et recueilli des garanties sur son sérieux et son professionnalisme. Etant lui-même Chef d'Entreprise et au vu de son expérience, quand il parle à des Chefs d'Entreprise, ceux-ci l'écoutent, le contact se fait bien et ils reçoivent ce qu'il a à leur dire, même si ce n'est pas agréable. Il ose dire les choses, il maîtrise bien son sujet.

Etienne ROUSSEL nous a apporté de nouveaux arguments pour convaincre les Dirigeants, et ce avant même d'être choisi pour la mission ! Ensemble, nous relançons l'opération avec une méthode bien plus efficace pour convaincre. Notre stratégie consiste d'abord à envoyer un mail d'explication sur notre démarche et notre avenir, puis d'aller voir les pressentis pour expliciter notre démarche. Nous allons ensemble à certains rendez-vous, Etienne ROUSSEL se rend seul à d'autres.

A ce stade j'ai l'impression qu'il n'y a plus d'AIF, plus de Consultant mais un seul objectif commun qui est que les **Entreprises gagnent des parts de marché**. C'est vraiment mon ressenti dans mon travail avec Etienne ROUSSEL : deux hommes, qui oublient qui ils sont, au bénéfice de nos entreprises.

Aujourd'hui grâce à cette impulsion, des Dirigeants viennent maintenant spontanément se proposer, attirés par l'idée, ce qui n'était pas le cas avant. Il est possible que ce ne soit pas une seule alliance d'Entreprises qui se crée, mais deux ou trois alliances !

LE REGARD DU CONSULTANT

Comment êtes vous devenu spécialiste de l'alliance d'entreprises ?

COHESIUM a construit une véritable expérience dans la constitution d'Alliances, tout d'abord en participant à la conception- réalisation d'une Alliance qui fait référence aujourd'hui : INDUXIAL. Créée en 2005, INDUXIAL réunit 4 usines spécialisés dans la fabrication de pièces méca-

niques élémentaires pour l'Aéronautique. Cette Alliance et les suivantes, que nous avons accompagnées, nous ont appris à appréhender les facteurs-clés de la réussite que sont la **COMPATIBILITE des HOMMES** et le **PARTAGE d'une VISION STRATEGIQUE COMMUNE**.

Quelle est pour vous la particularité de cette alliance d'entreprises engagée par l'AIF ?

L'originalité de l'Alliance que nous mettons en œuvre avec l'AIF repose d'une part sur l'**impulsion qui est donnée par les CONSTRUCTEURS (ALSTOM & BOMBARDIER)** et d'autre part sur la **CERTITUDE** que les Industriels ont acquise que, **SEULS, ils ne seront pas en capacité de capter les marchés de demain, et qu'il est donc impératif de SE REGROUPER pour ETRE ENSEMBLE plus ATTRACTIFS**.

Quelles sont les spécificités de votre collaboration avec l'AIF ?

Avec l'AIF, nous travaillons dans une collaboration très étroite pour réussir les meilleures agrégations d'entreprises. Nous voulons aider les Chefs d'Entreprises à évoluer dans leur vision stratégique et à assimiler les modes collaboratifs requis pour mener leur Alliance à la réussite. »

