

**Olivier Blanc,
président de Sam Outillage**

"Notre objectif en 2025 est de devenir le leader français des outils connectés"

**2022**

Nommé président de Sam Outillage

2020

L'annonce du confinement

2014

La sortie de bourse du fabricant d'outils

2008

Nommé directeur général de Sam Outillage

ses dates clés

Quatrième génération à la tête de l'entreprise de fabrication d'outils basée à Saint-Etienne, (170 collaborateurs, 35 M€ de CA, 10 000 produits vendus dans 40 pays et deux filiales logistiques et commerciales en Espagne et aux Pays-Bas) Olivier Blanc accompagne la mutation de l'entreprise centenaire. Un changement de paradigme à coup d'avancées technologiques.

■ Propos recueillis par Stéphanie Véron

L'entreprise est dans une ère de transformation, quelle en est la logique ?

Nous concevons des produits ultra traditionnels, universels et intemporels. Tous les pays savent fabriquer de l'outillage. À un moment où la concurrence devient mondiale, comment des industriels comme nous peuvent-ils construire leurs différences ? L'innovation devient un moyen de répondre à la vision que l'on a, et cette vision répond au besoin d'être différent des autres. Dans le monde dans lequel on évoluait, après le Covid, on a pris conscience que les outils traditionnels, c'était mort. La désindustrialisation, l'automatisation, la robotisation avec la montée en puissance de l'outil électroportatif ont fait que le marché de l'outillage était déclinant et nous le subissions avec un chiffre qui stagnait. Cela a été le démantèlement d'une transformation assez incroyable. Nous avons initié un plan de transformation sur 2021-2025 au sortir du Covid, en septembre 2020, dans lequel on investissait 10 M€. Cela a

concerné d'abord l'outil logistique qui est aujourd'hui le plus moderne de la région pour un fabricant. Partant de la réflexion que certains de nos collaborateurs pouvaient faire jusqu'à 13 km par jour avec un effort de manutention, tout est aujourd'hui automatisé. On a investi 2 M€ dans ce centre logistique qui permet de véhiculer les produits jusqu'à l'opérateur, car on a aussi une activité très forte, la confection de mallettes destinées aux garagistes et électriciens par exemple, qui représente 30 % de notre chiffre d'affaires.

Comment avez-vous construit le nouveau visage de Sam Outillage ?

La force de Sam est que l'on voyage depuis les années 1970 et que nous connaissons l'avènement industriel du Japon. On est toujours resté à l'affût et il valait mieux l'être dans les années de la désindustrialisation, entre 1990 et 2000. Mais une fois que vous avez dit que l'outillage traditionnel est mort, que cela va être de plus en plus compliqué de les pro-

duire et que les Taiwanais ont pris le marché mondial, comment dessiner un nouveau modèle ? Avec le développement des techniques de production et de maintenance, la formation des collaborateurs, j'ai toujours pensé que les outils allaient donner les indications aux opérateurs. Notre objectif en 2025 est de devenir le leader français des outils connectés et que les innovations représentent 25 % de notre chiffre d'affaires. C'est une vraie révolution qu'il faut faire. Aujourd'hui, nous avons 10 ingénieurs et notre recherche et développement est informatique et électronique alors qu'elle était mécanique dans les années 1970. L'évolution du monde fait que j'ai des ingénieurs actuellement qui sortent de Télécom ou de l'Enise et qui travaillent sur du développement de logiciels.

Les métiers évoluent, comment accompagne-t-on cette montée en compétences en interne ?

Le capital humain est super important quand on vit une transformation comme celle-

"Les outils connectés remettent de la proximité entre le fabricant et le client final"

...

Grand témoin

"Demain, on sera avant tout un fabricant de smart tools"

En coulisses

Olivier Blanc confie que la crise sanitaire a été un moment phare de son parcours, avec la nécessité de tout revoir et repenser.



...

ci. On est issu d'un monde de forgerons, on est un des derniers fabricants à avoir encore une forge à chaud. On a des usineurs, des polisseurs... Demain et ils le savent, on sera avant tout un fabricant d'outils connectés. Toute la force du projet est de leur dire qu'ils vont passer d'une fonction de forgeron à celle de technicien de méthode ou d'assemblage. Deux axes ont été importants dans l'accompagnement des salariés. Le Plan France relance, au sortir du Covid, nous a permis d'investir 2 M€ dans le Sam Fab, construit pour assembler tous ces produits d'innovation que l'on fait en France. Les nomenclatures d'assemblage ont été faites pour qu'elles soient facilement maîtrisables. Le

deuxième élément important est la formation avec la Sam Academy. L'esprit de l'entreprise, c'est la forge. Mais ce nouveau monde des smart tools ne doit pas inquiéter nos collaborateurs. Au contraire, il faut qu'ils s'engagent là-dedans. Tout un programme a été monté notamment avec le Cetim, pour avoir des modules de formation les plus pertinents. L'année prochaine, le budget de formation dépassera 300 000 €.

Vous dites que l'outil connecté est une chance pour l'entreprise, en quoi l'est-il ?

Cela nous permet d'être au contact du client final. Nous accompagnons l'utilisateur à la fois dans l'audit de ses consommations, mais aussi

dans le paramétrage de la machine. Cela sera beaucoup plus compliqué pour un Chinois de paramétrer le badge d'un client. Les outils connectés remettent de la proximité entre le fabricant et le client final. La deuxième chose est qu'il faut remplir la machine et ça, c'est le rôle du distributeur. Il y a une vraie chaîne de valeurs qui se recrée.

Vous êtes engagé dans la relocalisation de votre production, pour quelle finalité ?

Nous avons vécu une expérience assez complexe dans les années 1990 en sortant les premières servantes d'atelier dont les ventes se sont fortement développées fin 90, début 2000. La problématique est que nous

sous-traitions à des fabricants français qui n'ont pas pu suivre les volumes. On est parti en Asie pour les faire, sauf que question satisfaction client, consommation de BFR, volume de stockage, on avait tout faux. Nous devions avoir six mois de stock et cela posait plein de problèmes de customisation. En 2013, on a décidé de relocaliser le rangement en France en rachetant un sous-traitant des années 1990, à Montpellier. Nous avons ensuite développé une activité de tôlerie chez nous, et c'est ce qui nous permet aujourd'hui de dire qu'on est les seuls à fabriquer en France, à 95 % les produits de la gamme Sam'Urai, (des distributeurs intelligents, Ndlr), à l'exception de l'écran et la chaîne du moteur. Cela correspond à notre ADN de fabricant et c'est pour cela que l'on dit aussi, que d'ici deux ans 70 % de notre chiffre d'affaires en France sera fait à base de produits Made in France.

Gagner en productivité

Comment avez-vous géré la hausse du coût des matières premières ?

L'inflation sur les matières premières suite au Covid nous a vraiment impactés, et le plus gros choc a été la hausse des coûts de transport des containers qui ont été multipliés par sept. À des clients comme la SNCF ou Airbus, vous ne passez pas des hausses de prix de 10 ou 15 %. Une entreprise comme la nôtre ne peut pas trop réduire ses marges, sur-

tout quand vous investissez dans la R&D et que vous êtes dans ce processus de transformation. Vous comprenez pourquoi on avait intérêt à développer beaucoup plus le Made in France. Après, il y a eu tout un travail de fait sur la digitalisation et la productivité. Le centre logistique nous a donné des gains de productivité très importants en nous permettant de supprimer l'intérim. Ça a été un moyen pour faire face. Il y a eu aussi de bonnes initiatives prises par l'Etat concernant l'apprentissage. Cela nous a énormément aidés. Nous avons pris une trentaine d'apprentis et depuis deux ans, nous en avons intégré 18.

La question environnementale est un sujet chez Sam ?

Il nous faut décarboner notre industrie. On a des procédés de forge à chaud et nous étudions le passage à des procédés de forge à froid. C'est une transformation industrielle colossale. Je ne pourrais continuer à produire que si je fais mes produits en forge à froid. La forge à chaud est beaucoup trop consommatrice en électricité et en gaz. Nous faisons des analyses et des essais auprès de nos principaux clients, car le changement de procédé modifie la forme des outils. Il faut que le look soit accepté et que la technique de forge à froid tienne dans le temps. Et puis il y a la formation de nos forgerons... Si on arrive à faire ça, ce sera un cap énorme. On a 90 % d'espoir que ça marche.



© Stéphane Vial

De la crise sanitaire, une période de résilience selon le dirigeant, est née la gamme Sam'Urai. Des distributeurs intelligents de produits, matériels et équipements.

Entre nous...

Son style de management Ultra collaboratif, je délègue, je fais confiance et on travaille beaucoup par objectifs.

Son rituel du matin Une revue de presse entre 8 h 30 et 9 heures.

Un lieu ressourçant Un terrain de padel.

Des personnes inspirantes Didier Deschamps pour sa capacité à réussir, Nicolas Sarkozy, Carlos Tavares et Elon Musk pour sa capacité d'innovation et de transformation.