

TEMOIGNAGE D'UN EXPLOITANT

Stéphane MORELLI

Directeur général, Azur Drones

En tant que directeur général d'une société dont le métier est d'exploiter des aéronefs télé-pilotés, je me pose un certain nombre de questions depuis deux ans d'existence de la société. J'ai un recul assez limité puisque tout est nouveau dans le drone et nous n'arrêtons pas d'en apprendre, mais j'ai malgré tout une expérience assez significative à l'échelle du marché français.

Je suis un directeur général assez heureux car j'ai la chance de travailler dans un marché magnifique, qui est un phénomène. Tout le monde parle de mon activité, tout le monde a des idées sur ce sujet. Il faut reconnaître que cette activité est très stimulante et qu'elle se joue sur des affaires très techniques, mais aussi sur du buzz, sur des annonces, voire parfois sur des menaces qui sont loin d'être anodines aujourd'hui par rapport à l'avenir de notre profession.

Je commencerai par parler des enjeux fonctionnels, commerciaux, techniques, humains et réglementaires, je poursuivrai par quelques points de préoccupation qui font l'objet de l'actualité et je terminerai en bouclant le cercle vertueux.

Mon travail est concentré sur deux étapes de la chaîne de valeur des drones. Il est très rare qu'un opérateur puisse à lui seul accomplir toutes les tâches de cette chaîne de valeur. Chez Azur Drones, nous sommes concentrés sur la capacité à opérer des aéronefs télé-pilotés de la manière la plus sûre, la plus performante et la plus réglementaire qui soit, et nous effectuons du retraitement des données captées, la plupart du temps à des fins topographiques, et il nous arrive aussi d'émettre un certain nombre de diagnostics lorsque nous sommes en mesure de le faire. Dans certains cas, ce peut être internalisé dans Azur Drones, dans d'autres cas, le partenariat avec des experts est indispensable. On a l'exemple de la thermographie, du géomètre, ou tout autre exemple, comme celui d'un expert de l'inspection d'ouvrage d'art où cette compétence est rarement détenue en interne. Un autre partenariat peut être cité, celui avec le constructeur qui est avant tout un fournisseur, mais il est en amont de la chaîne des valeurs, et ce partenariat est tout à fait recommandé pour obtenir des solutions satisfaisantes sur le plan technique et financier.

La question que je me suis posée en créant Azur Drones, c'est le business que j'allais pouvoir faire. J'avais plusieurs solutions.

- Celle qui vient de nous être présentée dans le domaine télévisuel, mais beaucoup d'autres activités sont menées par des auto-entrepreneurs qui travaillent sur la captation classique d'images vidéo, photo, marché sur lequel la compétition est très féroce. L'investissement est, certes, relativement faible, mais les marges le sont tout autant.
- L'autre positionnement est plutôt l'investissement à long terme, c'est-à-dire que je m'intéresse à des problèmes aujourd'hui complexes, dont je pressens

qu'il y aura à en tirer une forte valeur ajoutée, et où la compétition est un peu plus faible. Nous avons donc des investissements assez significatifs à faire sur le plan technique, humain et donc financier pour créer les conditions du succès.

Les choix d'Azur Drones ne sont pas évidents à faire car des applications apparaissent dont on pense que c'est une vraie bonne idée et qui s'avèrent ne pas l'être. En termes d'équipement, je me place comme quelqu'un qui a des besoins d'acquisition et qui a surtout besoin de faire des choix car ce métier d'opérateur est un métier technique et que ces choix conditionneront ma capacité à atteindre certains marchés à des coûts intéressants et donc à me développer.

Le choix est multiple entre des drones « faits maison » ou des drones fabriqués par des industriels plus structurés. Le choix de la voilure n'est pas anodin non plus. On voit bien que les voilures fixes font excellemment ce que les voilures tournantes ne font pas et inversement, il n'y a donc pas de drone universel, et même si on cherche à viser la polyvalence, cela nous pose des difficultés.

Il en est de même pour les équipements sol entre la station de télécommande classique de l'aéromodélisme et des stations plus élaborées.

Il en est de même pour les charges utiles, qu'il s'agisse d'appareils photo ou de charges utiles plus customisées avec des performances plus adaptées, mais des coûts supérieurs. Et s'agissant du post-traitement, beaucoup de choses restent à faire aujourd'hui. Des solutions sur étagère existent, mais aussi énormément de recherche et développement pour aboutir à des applications qui fourniront des résultats orientés métier qui se nourriront des données captées par le drone.

On voit qu'il n'y a pas de standardisation des équipements, des logiciels et autres charges utiles dans les drones civils et pour le client ou l'utilisateur que je suis. Je considère que c'est un problème puisque le but recherché par chaque acteur économique de cette chaîne de valeur est d'optimiser ses investissements, ce qui est relativement difficile aujourd'hui dans ce domaine.

En matière de ressources humaines, c'est encore pire. Nous sommes à la croisée d'un certain nombre de chemins. Tous les choix sont possibles, ce qui permet une certaine liberté mais laisse beaucoup d'incertitudes, qui touchent aussi à la réglementation. Les choix d'Azur Drones sont plutôt de prendre des personnes ayant des capacités à piloter des aéronefs, mais un télé-pilote ne fait pas que cela, il est obligé de traiter un certain nombre de problèmes administratifs, de demandes d'autorisation dont on peut se demander si elles ne doivent pas faire l'objet de la création dans l'entreprise d'un poste de spécialiste de la réglementation. De même qu'avec l'arrivée des flottes multi-drones, il faudra traiter le problème de la maintenance qui n'est pas primordiale aujourd'hui étant donné le faible nombre dans les flottes des drones civils, sans parler de la sécurité des vols. Lorsque vous avez une équipe de dix pilotes dans la même société, chacun avec sa personnalité, il faut quelqu'un pour manager tout cela. Nous sommes actuellement sur des approches relativement empiriques sur ces sujets.

En matière de production, un nouveau métier apparaît, qui se nourrit de la géomatique aujourd'hui plutôt adaptée au traitement des images satellites, mais les images de drone apportent d'autres complexités, d'autres nécessités pour les traiter, et il faut bien des géomaticiens aptes à le faire. Et aucune université ou école d'ingénieur ne forme des géomaticiens spécialisés drone. Donc tout est à faire en

termes de nouvelles procédures et de références. Pour vendre, il nous faut des gens qui savent ce qu'ils vendent, d'où la nécessité d'une formation interne, dont le coût est supporté par l'entreprise, en espérant que cela lui sera profitable.

Pour atteindre le niveau de performance requis, beaucoup de R&D reste à faire. Cette R&D doit-elle être internalisée, doit-elle donner lieu à des partenariats avec des organismes de recherche ? Tout est ouvert, mais rien n'est normé. C'est enrichissant, mais des erreurs potentielles peuvent être faites à cause du manque de recul que nous avons dans ce domaine. Donc une nouvelle filière est en train de naître.

S'agissant de la réglementation, du point de vue du bout de la chaîne de valeur que je représente, je me demande qui va gagner ou comment vont se structurer, s'harmoniser les initiatives des uns et des autres en la matière. Avec la DGAC, par exemple, nous arrivons à travailler dans le cadre de cette réglementation. Cela va changer, mais on ne sait ni comment ni quand, même si quelques réponses ont été apportées ce matin. Il va falloir certifier un certain nombre de processus, d'acteurs ou de matériels, c'est incontournable en termes de performance et de sécurité. Et au niveau de l'espace aérien, des arbitrages seront faits à l'aide de dispositifs supplémentaires et de l'évolution de la réglementation, pour nous permettre de voler dans des conditions plus souples qu'elles ne le sont actuellement, même si c'est la France qui est la réglementation la plus souple au monde dans ce domaine.

Mon inquiétude est que ces sujets très médiatisés, souvent pour des faits qui restent encore assez modestes, entraînent des freins, voire des blocages, sur des marchés où l'acceptabilité des drones est problématique. Cette semaine, par exemple, nous avons fait de la thermographie dans les rues de Sainte-Geneviève-des-Bois. Un certain nombre d'habitants avaient donné leur accord, mais, voyant un vol de drones au-dessus de leur maison ou de celles de leurs voisins, certains ont eu des réactions émotionnelles fortes. Un travail doit être fait dans le domaine du strict respect de la réglementation, de la pédagogie, de l'éthique nécessaire en termes de vie privée, de la compétition déloyale – sans parler du travail au noir – et en tenant compte du phénomène du drone de loisir. Tout cela pose des problèmes que nous devons résoudre et il faut que les professionnels eux-mêmes contribuent activement à les résoudre.

Nous avons un cercle vertueux qui, à partir d'une réglementation évolutive, dans un strict respect de la sécurité et avec un nombre le plus limité possible d'accidents graves, va permettre à des opérateurs d'améliorer leurs performances vis-à-vis des donneurs d'ordre puis d'amorcer la partie financière avec des perspectives de développement, des investisseurs et du chiffre d'affaires, tout cela étant alimenté par des équipes de recherche qu'il faudra intégrer pour aboutir à ces résultats.

En conclusion, le futur est incertain mais l'aventure est excitante, et pour que cette excitation soit maintenue positivement, nous avons besoin de tous les acteurs présents dans cette salle.