

# Qualification et diversification des sous-traitants électroniques en Basse-Normandie

## Synthèse de l'étude de la filière de la sous-traitance électronique en Basse-Normandie

- Une filière particulièrement bien représentée couvrant l'ensemble de la chaîne de la valeur
- Une typologie en 3 grandes catégories (filiale, production et valeur ajoutée)
- Deux faiblesses majeures de la filière, le commercial et la communication
- 6 recommandations d'actions et des actions prioritaires concrètes : à court terme en communication et développement commercial ; à moyen terme en innovation, réduction des coûts, développement international

Septembre 2009

## Contacts

**NODAL CONSULTANTS**  
Stratégies de développement par l'innovation technologique

Bernard Bellot / Cyrille Jacquemet  
Nodal Consultants  
209, rue de Bercy  
75585 Paris Cedex 12  
Tel : 01 40 02 75 57 / fax : 01 40 02 75 44  
info@nodal.fr

  
**DRIRE**  
BASSE-NORMANDIE

Lionel Leduc  
Drire Basse Normandie, Division Développement  
Industriel  
Tel : 02 31 46 50 21  
lionel.leduc@industrie.gouv.fr

## Le contexte de la mission conduite par la DRIRE sur la filière de la sous-traitance électronique

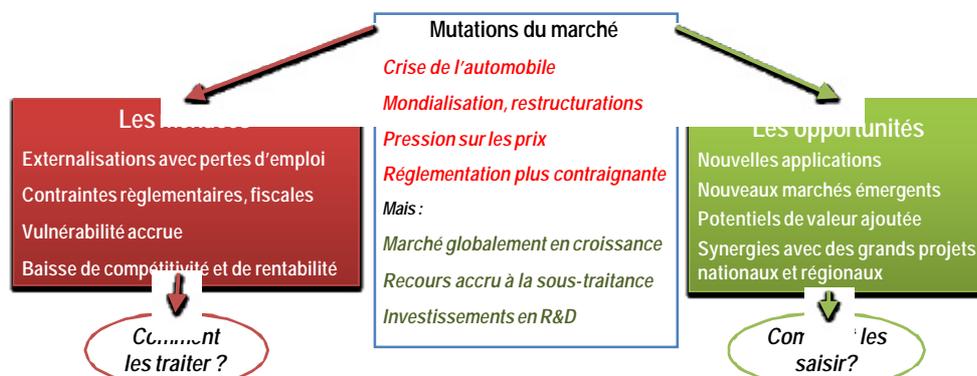
Au cours de la décennie passée, les désengagements totaux ou partiels de leaders tels que MOULINEX, PHILIPS (devenu NXP) ou encore ALCATEL ont émaillé la santé du secteur des équipements et des composants électriques en Basse Normandie. Ce dernier, avec 13 300 salariés, reste néanmoins le second employeur de la région.

La crise économique mondiale, qui touche particulièrement le secteur automobile bas normand, fortement implanté, impacte en cascade les entreprises sous-traitantes, dont celles de l'électronique qui font l'objet de l'étude.

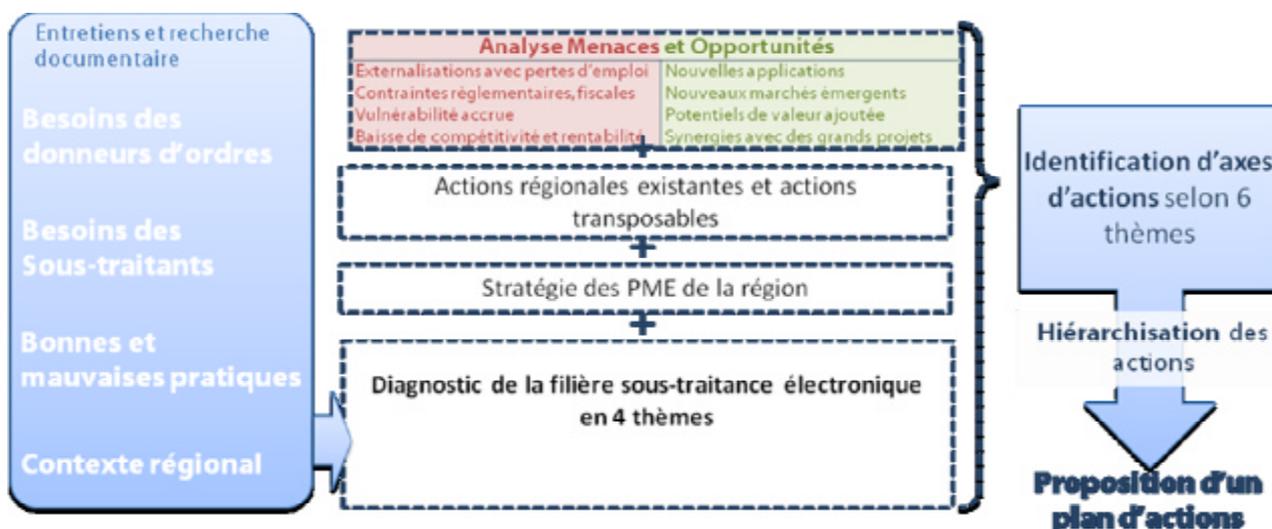
## Les objectifs de la démarche et les moyens associés

Dans ce contexte structurel et conjoncturel fragilisé, l'objectif de l'étude réalisée par Nodal Consultants entre avril et septembre 2009 pour la DRIRE de Basse-Normandie est double :

- Dresser une carte des acteurs et des compétences de la filière de sous-traitance électronique
- Elaborer des propositions d'actions de diversification et de développement de la filière, prenant en compte ses forces et faiblesses et les menaces et opportunités du marché de l'électronique



La méthode d'étude résumée ci-dessous privilégie l'approche directe des acteurs, des grands donneurs d'ordre et de la quasi-totalité des PME sous-traitantes régionales :



## La filière de la sous-traitance électronique

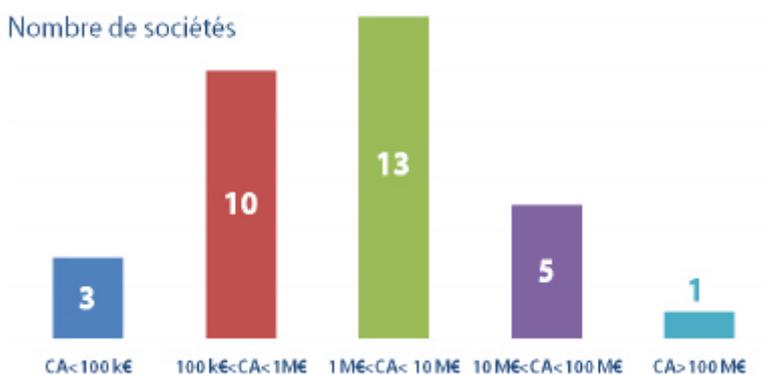
La filière de sous-traitance électronique est particulièrement bien représentée en Basse-Normandie

L'activité des PME régionales couvre l'ensemble de la chaîne de valeur y compris la fabrication des circuits imprimés. L'assemblage de cartes et l'intégration de cartes dans un ensemble sont les deux activités principales des sous-traitants régionaux.



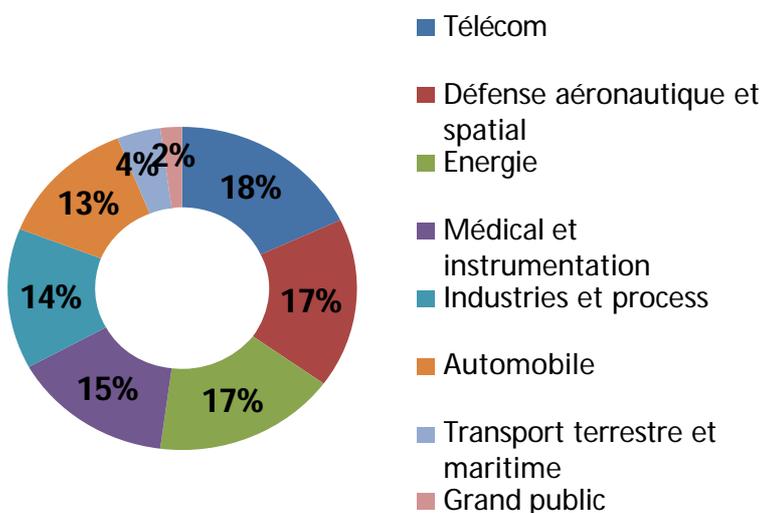
Avec 32 entreprises, la sous-traitance électronique représente 2% de l'emploi industriel régional et environ 3,5 % des effectifs nationaux d'assemblage de cartes.

Les 32 entreprises de la filière emploient 2008 salariés pour un chiffre d'affaires de 380 M€. Parmi ces entreprises, Robert Bosch Electronique représente près de la moitié de l'effectif de la filière et se démarque par son activité 100% automobile pour sa maison mère.



Source : Nodal Consultants

### Les marchés de la sous-traitance électronique basse normande



Source : Nodal Consultants

Exception faite de cette filiale de grand groupe, les entreprises sont pour la plupart positionnées sur des marchés « de niche » ou sur des marchés industriels de petites et moyennes séries, très diversifiés (aéronautique, défense, énergie, télécom, médical, autres transports...). Elles sont largement tournées vers l'export qui représente 27% de leur activité.

Alors que le département du Calvados accueille plus de la moitié des effectifs, pour 68% du chiffre d'affaires, suivi de la Manche (24%) et de l'Orne (8%), quatre grandes zones géographiques concentrent les acteurs: Caen, Avranches, Alençon et Cherbourg ; les donneurs d'ordres sont fortement concentrés autour de Caen et de façon plus nuancée autour de Cherbourg



## Typologie des entreprises

Selon leur activité et leur structure, les entreprises sous-traitantes régionales se répartissent en 3 catégories principales ayant chacune leurs spécificités, leurs forces et faiblesses et leur stratégie :

- **Les PME « à forte valeur ajoutée »**, disposent de compétences en conception et d'une autonomie commerciale relativement forte, mais leur petite taille limite leur capacité d'investissement pour certains projets. Elles sont en général positionnées sur des « niches » de haute technologie. Elles représentent 7% du chiffre d'affaire total de la filière
- **Les PME filiales de groupes**, bénéficient d'une structure commerciale et de R&D et d'un volant d'activité de leur groupe ; elles sont positionnées sur des marchés mondiaux mais subissent la concurrence des pays à bas coûts pour des fabrications de moyennes et grandes séries. Elles représentent 74% de l'activité générée en région
- Enfin, **les PME de sous-traitance classique de production**, limitée souvent à des prestations d'assemblage de cartes, de câblage, ou d'intégration, comptent pour 19% du chiffre d'affaire total; elles sont fortement dépendantes de leurs donneurs d'ordres en raison de leurs faibles moyens commerciaux.

## LE DIAGNOSTIC ET LES RECOMMANDATIONS

L'état des lieux précis permet d'établir un diagnostic fin qui révèle les principales faiblesses collectives. En parallèle, il met en évidence l'absence de réponse unique pour tous, en particulier en ce qui concerne les marchés porteurs potentiels.

La démarche proposée repose sur six recommandations regroupant chacune plusieurs actions potentielles. Si pour chaque recommandation la déclinaison est commune, un plan d'action, pour être opérationnel, devra s'appuyer sur une réflexion personnalisée où les points forts de chaque entreprise devront être mis en évidence pour faire émerger les avantages concurrentiels distinctifs.

Ce bilan général d'un secteur cache naturellement une disparité de situations. Chaque entreprise concernée est singulière et requiert donc un traitement spécifique.

Il ressort en première approche, que pour accéder aux marchés qui leurs correspondent, les entreprises devront renforcer notamment leur politique commerciale et leur communication.

## Le diagnostic

**Le diagnostic fait ressortir deux faiblesses majeures de la filière, le commercial et la communication :**

**Faiblesse du portefeuille client et des moyens commerciaux :** une majorité des entreprises ont moins de 5 clients actifs. Les entreprises « production » sont les plus touchées car fortement dépendantes d'un très faible nombre de donneurs d'ordres. Les principales raisons sont les suivantes:

- la faiblesse des moyens commerciaux, humains et techniques
- une culture très technique de l'entreprise
- la politique de centralisation et de globalisation des achats chez les donneurs d'ordres.

**Déficit d'image et de communication de l'ensemble des PMI :** les PMI sont difficilement identifiables en région et mal connues des donneurs d'ordres, car elles communiquent peu et n'utilisent pas systématiquement les outils disponibles (annuaires, sites et plateformes internet, ...). Il n'existe pas vraiment de dynamique de réseau de la filière. Par ailleurs, en général les directions achats des donneurs d'ordres ne sont pas en région, et elles connaissent mal le tissu régional de sous-traitance.

**En dehors de ces deux faiblesses principales, le diagnostic fait apparaître**

**Des difficultés d'adaptation des PME aux évolutions et aux contraintes des marchés :** les sous-traitants doivent adapter leur offre à la demande des donneurs d'ordres. Pour les filiales, difficulté d'assurer un taux de charge suffisant pour la rentabilité de leurs moyens (fuite des marchés vers les pays à bas coûts

- globalisation des achats et souhait de sous-traiter la réalisation de prestations complètes.
- la limite basse de taille des séries sous-traitées dans les pays à bas coût se réduit ; les sous-traitants doivent se recentrer sur une offre qui présente une forte valeur ajoutée (technique, qualité, proximité), par exemple, maintenance, développement amont, prototype, maîtrise de normes de qualité pour le nucléaire ou l'aéronautique

**Des besoins en moyens humains et techniques inégaux selon le type d'entreprise :** à l'exception des PME « production » qui expriment des difficultés de financement de certains équipements (ex. four RoHS), les PMI n'émettent pas de forts besoins en moyens techniques lourds, mais plutôt des outils de gestion, et de l'aide au recrutement qui est difficile en région particulièrement pour les entreprises à forte valeur ajoutée pour des profils ingénieurs. Le taux de PMI certifiées Iso 9001 est élevé (environ une sur trois).

## Enjeux et plan d'actions

**Face à ce diagnostic et aux enjeux du marché, 6 recommandations d'actions:**

**1 – Le développement de la communication et de la promotion régionale de la filière, par :**

- L'organisation et l'animation de clubs d'échanges professionnels entre PME et entre PME et donneurs d'ordres

- L'incitation des PME à utiliser systématiquement les outils disponibles et mieux paraître dans les plateformes communicatives en région (normandieonline, Ecobiz)
- Des campagnes de communication thématiques

## **2- Un développement commercial et une aide à la diversification des PME de la filière**

- Renforcement de la capacité commerciale (sensibilisation, formation, recrutement)
- Aide à l'export, à la participation à des salons internationaux, mise à disposition d'informations sur les marchés export, promotion du Fraex
- Veille concurrentielle et de marché (ex. : projet Intelligence économique 2009)
- Aide à la diversification de l'offre et du portefeuille clients (formation, mise à disposition d'outils et accompagnement et soutien financier d'action de conseil)
- Incitation au partenariat commercial et aide à l'identification de partenaires

## **3 – La mise en œuvre de partenariats technologiques et économiques et de transfert de technologies**

- Favoriser les partenariats technologiques, notamment avec des bureaux d'études en / hors région, par des actions de mise en relation (Miriadé, Jessica, Sotraban), et les transferts de technologies en provenance de laboratoires, centres techniques, instituts Carnot et autres partenaires de R&D

## **4 – L'accompagnement des PME à la démarche stratégique et au management**

- Réalisation de diagnostics stratégiques des PME
- Sensibilisation, formation et accompagnement des dirigeants et des équipes à la démarche stratégique
- Sensibilisation et formation des PME aux techniques du « sourcing » et mise en relation avec des sociétés spécialisées

## **5- Un soutien à l'innovation process et produits**

- Innovation « process » et réduction des coûts (veille sur l'état de l'art sur les procédés de fabrication, faciliter l'accès aux investissements de production (ex. : robotisation)
- Innovation « produit » et développement de produits propres : formation, et accompagnement méthodologique, mise en œuvre de financements Oséo
- Meilleure implication des PMI dans les pôles de compétitivité régionaux (mise en relation des PME avec notamment les pôles Moveo et TES)

## **6 - une action indirecte transverse et permanente, la mise à profit de grands projets régionaux et nationaux (voire européens) structurants :**

- Identifier les projets en cours en région et hors région ayant un potentiel de développement pour la filière électronique et évaluer leur potentiel
- Communiquer sur ces projets auprès des entreprises de la filière
- Attirer des projets sur la région (lobbying national et européen) et favoriser l'implantation de donneurs d'ordres en région

## Les priorités d'action

Ces actions ont été hiérarchisées selon leur impact, l'intensité et l'urgence du besoin, et l'importance des moyens à mettre en œuvre

Cette hiérarchisation fait apparaître **deux grandes catégories d'actions** à mettre en œuvre :

- des **actions à court terme**, essentiellement sur la stratégie, la communication et le développement commercial (incitation à mieux apparaître dans les plateformes communicatives, diversification, renforcement commercial, formation des dirigeants à la démarche stratégique)
- des **actions prioritaires mais à plus long terme**, d'innovation, de réduction des coûts, de développement international (aide à l'export, formation au « sourcing », implication des PME dans les pôles, mise en place de partenariats)

Le schéma ci-dessus positionne l'ensemble des actions (en haut du graphe : actions à fort potentiel économique ; à gauche : actions avec urgence élevée et forte intensité ; la taille de la bulle représentant l'importance des moyens à mettre en œuvre - estimation Nodal)

