

L'USINE NOUVELLE

"L'électronique du futur, c'est la clé de voûte pour développer l'industrie en France", estime Vincent Bedouin, président de Lacroix

RIDHA LOUKIL SOUS-TRAITANCE

PUBLIÉ LE 21/11/2017 À 06H30

ENTRETIEN La filière électronique française est à un tournant majeur de son histoire. Après avoir perdu la production des grands volumes dans les télécoms et le grand public, elle voit dans la vague annoncée des objets connectés industriels à la fois une opportunité et un défi. Entretien avec Vincent Bedouin, président du directoire du groupe Lacroix, président du cluster We Network dans le Grand Ouest, et l'un des moteurs du plan d'action visant à mettre la production électronique française sur le cap de l'industrie du futur.



L'Usine Nouvelle - En octobre dernier, la France a accueilli, pour la première fois, le World Electronic Forum, à Angers. Comment expliquer ce choix ?

Vincent Bedouin - C'est le résultat d'un paradoxe. A l'étranger, la France est perçue comme un pays n'ayant plus d'industrie. Les délégués du World Electronic Forum nous le disent texto. Ils disent même qu'il n'y a plus d'industrie en Europe à l'exception peut-être de l'Allemagne. Mais ils voient la France comme une terre d'innovation à travers son contingent de start-up au CES à Las Vegas, le deuxième après celui des Etats-Unis. Ils sont venus avec la curiosité d'appréhender ce paradoxe, de comprendre et voir comment un pays qui n'aurait plus d'industrie peut avoir autant d'innovation et de start-up. Nous sommes face à une vague qui arrive et dont on ne mesure pas forcément l'importance en France : celle des objets connectés industriels. Le travail exceptionnel du maire Christophe Béchu fait d'Angers une ville connectée. Les délégués du Word Electronic Forum y sont venus découvrir la vision française du Smart World. L'évènement a été l'occasion pour nous industriels de prendre date et donner une vision de la richesse de ce qui se fait en France dans le Smart World.

Quelles retombées en attendez-vous ?

Nous sommes dans le post World Electronic Forum avec la question : que faire de cette capacité d'innovation pour développer l'économie et l'emploi dans notre pays, et éviter que ce phénomène reste juste au stade de projets ou soit récupéré par d'autres pays? Sous l'égide de la Fieec, la fédération des industries électriques, électroniques et de communication, nous avons regroupé le travail de réflexion des trois principaux syndicats professionnels de la filière : le SNESE pour la sous-traitance, le SPDEI pour la distribution, et l'ACSIEL pour les composants. Depuis mai 2017, des groupes communs de travail ont mobilisé 150 experts sur plus d'une centaine d'heures pour définir une feuille de route industrie du futur pour la filière électronique. La vague à venir des objets connectés industriels va être aussi importante, voire plus importante, que celle des télécoms dans les années 1990. Car elle va toucher tous les pans de l'industrie. Elle va faire converger les technologies du digital et de l'électronique.

Où en est cette feuille de route ?

Elle est déjà un rapport de 120 pages réalisé par le cabinet Roland Berger. Elle propose à la fois un guide d'accompagnement des acteurs et plan de transformation de la filière. Nous n'avons plus en Europe la taille critique des grands acteurs asiatiques ou américains présents sur des marchés grand public. Mais ce n'est pas irrémédiable. Il faudrait que nous agissions collectivement pour concrétiser les actions à mener. Chaque acteur dans son petit coin n'aura pas l'effet de levier suffisant pour le faire. C'est le moment de jouer collectif. C'est le message clé pour une filière qui n'a pas forcément l'habitude de coopérer. Le livre blanc sur l'électronique du futur sera remis à la Fieec et au gouvernement au début de décembre. L'enjeu derrière est de lui donner une vocation européenne en collaborant avec le ZVEI, l'homologue de la Fieec en Allemagne, sur le sujet.

Que voulez-vous changer dans votre filière ?

Nous sommes face à un enjeu majeur. L'industrie électronique, née après la seconde guerre mondiale, est jeune par rapport à d'autres industries comme la métallurgie ou la mécanique. Cette industrie, qui n'est pas fléchée par des statistiques, va être partout, et notamment dans des secteurs où les entreprises ne connaissent pas l'électronique. Son avenir passe obligatoirement par un changement de paradigme dans l'organisation et la capacité de ses acteurs à simplifier l'interface avec les clients. C'est indispensable pour pouvoir accompagner tous les industriels dans l'intégration de l'électronique. Notre pays a besoin d'une filière électronique puissante. Pour cela, elle doit passer à l'industrie électronique du futur où on est sur du temps réel, la gestion de la data, l'intelligence artificielle, et où on est plus rapide dans les cycles d'innovation et plus flexible en fabrication.

Qu'attendez-vous du gouvernement ?

Nous voulons le convaincre que, non seulement il y a une industrie électronique en France, déjà positionnée sur les marchés futurs des marchés professionnels comme l'automobile ou l'aéronautique, mais qu'il y a aussi un formidable effet de levier à transformer cette industrie. La question est de savoir si le gouvernement est conscient du point central de cette filière électronique dans la transformation numérique de toute l'industrie française et s'il a une vraie stratégie industrielle tenant compte de l'industrie électronique que nous voulons pour le futur. La France fait aujourd'hui figure de leader en électronique professionnelle. On ne le sait pas assez, elle dispose de la première filière de sous-traitance électronique en Europe, devant celle de l'Allemagne. Quatre sous-traitants français figurent dans le Top 10 européen et le Top 50 mondial. C'est est un atout pour la France.

L'Europe et la France ne fabriquent presque plus de gros volumes. Est-ce que c'est encore récupérable ?

Je ne parlerais pas de grands volumes. D'ici 2020, les objets connectés grand public restent largement supérieurs en volume aux objets connectés industriels. Par contre, les objets connectés industriels les dépassent en valeur parce qu'ils ont besoin de robustesse, de cybersécurité, d'une durée de vie plus longue, de s'intégrer dans des milieux hostiles et difficiles, d'assurer des fonctions incomparables. Ces objets connectés vont quelque part redistribuer les cartes dans l'industrie. Il y aura ceux qui vont capter de la valeur, et puis les autres. L'industrie électronique du futur, c'est la clé de voûte pour développer l'industrie en Europe et en France. Si on sous-estime cela, on risque de subir ce qui est arrivé dans les télécoms. On était l'un des premiers pays au monde producteur de téléphones portables. Après la bulle des télécoms, tout est parti. Si on ne saisit pas la vague des objets connectés industriels, ça partira aussi. Le problème c'est qu'il n'y aura pas que la filière électronique touchée. Ça touchera toute l'industrie.

Il y a 3 ans, le gouvernement a placé de l'espoir sur les objets connectés pour relancer la fabrication électronique. Qu'en est-il dans la réalité ?

Depuis l'éclatement de la bulle des télécoms en 2000, l'emploi dans la production électronique a baissé du fait de la disparition des marchés grand public et télécoms.

Mais depuis 2015, il ne baisse plus. Par contre, il va se transformer. Un emploi dans l'électronique va générer beaucoup d'emplois dans le reste de l'industrie. Prenons l'exemple d'une ETI qui fait des fenêtres. Son modèle de ne vendre que des fenêtres risque d'être compliqué dans 10-15 ans. L'enjeu pour elle est de savoir comment intégrer des capteurs pour associer à ses fenêtres des services de données sur la température, l'usure, la perte d'énergie, la sécurité, c'est ouvert ou fermé, et créer de nouveaux usages. Elle peut ainsi complètement réinventer son modèle. La même problématique se pose dans une exploitation agricole, dans la santé, dans la maison, et dans n'importe quel autre domaine. L'électronique n'est pas leur métier. Nous devons rendre son intégration beaucoup plus simple de façon à ce que celui qui veut le faire n'ait plus peur. L'industrie électronique française a fait son automatisation et son industrie 3.0. La miniaturisation des composants électroniques fait que seules des machines automatiques peuvent les poser. L'enjeu maintenant est de simplifier les interfaces et de passer à l'industrie 4.0 pour être flexibles, sur des systèmes prédictifs, des réponses au client en temps réel, et où les devis ne sortent pas en trois semaines mais en un quart d'heure.

Qu'est-ce qu'il y a à faire d'urgence?

La première chose à faire est la formation. On a beau avoir 9 millions de chômeurs en France, nous sommes en situation de plein emploi en électronique. Quand on a besoin de compétences, on n'a pas d'autres choix que d'aller les chercher chez la concurrence, car il n'y a plus de filières de formation suffisantes. La pyramide des âges fait que dans 5 à 10 ans on a un nombre de départs à la retraite colossal. On a tous des centres de formation internes. L'enjeu est de mettre cela en réseau. Il faut aussi renforcer l'apprentissage. L'autre chantier à mettre en place consiste à expérimenter, par des démonstrateurs et preuves de concept, les aspects les plus coûteux de l'industrie du futur comme le raccordement du système d'information avec les machines et les opérateurs. Nous avons besoin d'un lieu physique pour le faire collectivement. A Grenoble, le CEA-Leti joue ce rôle dans les composants électroniques. Il faut que nous ayons son pendant dans l'assemblage électronique dans le Grand Ouest, qui, avec plus de 50 000 emplois, représente 50% de la production électronique française.

Comment voyez-vous le rôle des donneurs d'ordre dans tout cela ?

La coopération avec les donneurs d'ordre doit s'intensifier. L'Allemagne le fait mieux. Je le dis haut et fort : on peut faire mieux avec nos donneurs d'ordre sans que cela fausse les jeux de la concurrence. Thales est exemplaire dans ce domaine. Mais on doit aussi apprendre à collaborer avec les nouveaux clients qui ne connaissent pas l'électronique. La vague des objets connectés est là. Nous avons besoin de simplifier l'accès à l'électronique dans tous les domaines.

C'est ce que le cluster We Network fait dans le Grand Ouest. Pourquoi ne pas étendre cette initiative à l'échelle nationale ?

Le travail sur l'électronique du futur est fait à l'échelle nationale sous l'égide de la Fieec. Le cluster We Network que je préside a joué un rôle de catalyseur. Ce qui est intéressant c'est qu'il rassemble non seulement des sous-traitants, mais aussi des bureaux d'études, des établissements d'enseignement et de recherche, et des

usagers qui ne sont pas experts de l'électronique, comme Eram, marque connue de chaussures. Nous avons la chance d'avoir en France deux grands pôles d'électronique : Rhône-Alpes dans les composants, et le Grand Ouest dans la sous-traitance. La feuille de route de la filière électronique est l'œuvre d'un travail national.

On parle moins des délocalisations de la production. Est-ce que ce mouvement est terminé?

Si on parle des objets professionnels, l'équilibre fait que la production se situe maintenant dans la zone de consommation : l'Asie pour l'Asie, l'Europe pour l'Europe au sens large intégrant l'Afrique du Nord, et la zone NAFTA pour les Etats-Unis et le Mexique. Si on n'est pas dans des applications gadgets et grand public, délocaliser en Chine n'a pas de sens. La main d'œuvre ne représente que 10% de la valeur du produit. Les problèmes de qualité, de distance, de supply chain et de time-to-market font que le petit gain sur les 10% de main d'œuvre est vite compensé par les avions express envoyés chercher les composants et rapporter les produits. Avec la vague des objets connectés, qu'est-ce qui va se passer ? La question fait débat au sein de la filière. L'Europe de l'Est et le Maghreb offrent à l'Europe deux zones low-cost de proximité, extrêmement compétitives dans l'électronique professionnelle par rapport à l'Asie. Si on veut servir les Etats-Unis, il vaut mieux être au Mexique qu'en Chine. L'électronique du futur va jouer un rôle extrêmement important. Si la filière ne se transforme pas, le temps réel ne sera pas possible. C'est le temps réel qui va fixer l'emploi en France. Une usine électronique en France doit gérer un nombre de clients de plus en plus important, qui ne connaissent pas l'électronique. Il y a un mix de data exponentiel à traiter. Si on fait cela à l'ancienne, on n'arrivera pas à suivre. C'est donc moins une problématique de compétitivité que de flexibilité et de rapidité. Si on ne met pas de l'interconnexion et de l'intelligence artificielle dans la production, on ne pourra pas suivre le rythme. Dans les objets connectés, les gens ont besoin d'accompagnement de proximité. Je crois qu'il y aura un mix de production en France et de production dans les zones low-cost de proximité. On ne pourra pas démultiplier le nombre d'usines en France. Par contre, on a besoin d'usines en France pour garder les compétences. Mais ces usines vont profondément se modifier.

Que faut-il faire pour encourager les industriels, qui ont délocalisé en Asie, à revenir fabriquer leurs produits en France ?

Pour les faire revenir en France, nos usines doivent d'abord se transformer. C'est ce que nous avons fait dans notre usine de Saint-Pierre-Montlimart dans le Maine-et-Loire dont les murs ont plus de 100 ans, avec l'automatisation, le digital manufacturing, un lab interne... Elle est la première en France à avoir été labellisée en 2016 « vitrine de l'industrie du futur » dans le cadre du plan de modernisation de l'industrie française initié par l'Etat. Les jeunes, qui viennent y travailler, trouvent cela presque aussi attractif qu'une start-up. On ne peut demander aux clients de revenir fabriquer leurs produits dans nos usines si on n'arrive pas à attirer des jeunes pour y travailler. C'est ma conviction. Ce n'est pas juste une logique de baisse des coûts. Le vrai sujet c'est de changer la façon de travailler par l'automatisation et le logiciel pour optimiser la compétitivité de la main d'œuvre directe et baisser le poids de la main d'œuvre indirecte de support - méthode, qualité, approvisionnement- qui pèsent plus lourd dans les coûts de production.

On voit des cas de relocalisations de la production en France, mais le phénomène reste anecdotique, pourquoi ?

Soyons clair sur ce sujet. La filière électronique n'a pas encore fait sa révolution de l'industrie du futur pour que le phénomène de relocalisation prenne de l'ampleur. L'enjeu n'est pas seulement de maintenir l'emploi mais de développer la filière. C'est un plan de développement au bénéfice des objets connectés industriels, et donc de toute l'industrie française. Une partie permettra de maintenir l'emploi sur les sites en France, l'autre partie ira dans des zones de proximité. Ce n'est pas rédhibitoire avec le développement de l'emploi en France. Chez Lacroix Electronics, nous avons une stratégie claire de positionnement sur l'électronique professionnelle et de spécialisation de nos usines. Le chiffre d'affaires est passé de 80 millions d'euros en 2005 à plus de 310 millions d'euros aujourd'hui. Nous avons beaucoup développé notre site en Pologne, démarré un site en Tunisie et acheté un concurrent en Allemagne. Et nous avons développé, dans le même temps, l'emploi sur notre site français. Nous n'aurions pas pu le faire si nous n'avions pas développé nos sites polonais et tunisien.

L'Etat aide la filière des semiconducteurs autour de Grenoble à travers des plans comme Nano 2017. Est-ce que vous demandez un soutien comparable pour la filière de production électronique ?

En aucun cas je ne demanderais de prendre de la main droite ce qu'on donne à la main gauche. Le plan de soutien à la filière des composants relève de questions de souveraineté nationale. C'est fondamental, car c'est la base de l'électronique. Ce que nous demandons c'est une prise de conscience que ces composants, pour être intégrés dans tous les métiers et tous les secteurs, passent par un chaînon essentiel, la sous-traitance électronique. Il faut regarder la filière électronique dans son ensemble, dont la sous-traitance. Le soutien qu'elle demande à l'Etat est sans commune mesure avec celui consenti dans les composants. Il se compte en millions d'euros, alors qu'on parle de milliards d'euros dans les puces. Mais d'un point de vue stratégique, avoir de l'ambition pour la sous-traitance électronique est important. Les sous-traitants se situent en général dans des zones rurales. Avoir une vision politique et industrielle pour cette filière permettrait de diffuser la culture de l'innovation et de la technologie dans tout le territoire français.

Pour les jeunes, il n'y a plus d'électronique en France, elle est partie en Chine. Comment changer cette image ?

C'est pire que ça. C'est dans la tête des parents que cette idée est ancrée. Ce sont les parents qui disent à leurs enfants de ne pas aller en électronique. L'apprentissage doit retrouver ses lettres de noblesse. Amener tout le monde au Bac pour ensuite ne rien faire n'est pas forcément bon. C'est important d'amener un regard nouveau avec de nouvelles têtes, plus jeunes comme la mienne, donner une vision moderne de notre industrie et savoir la transférer. Le message aux jeunes : est-ce que vous avez envie de participer au Smart World de demain? Bien sûr il y a le digital, mais il y a aussi l'électronique, elle va être partout. C'est le rôle du gouvernement mais aussi des médias et des industriels. Nous devons faire preuve

de pédagogie pour expliquer un métier complexe. La meilleure façon de le faire est de présenter le Smart World de demain que nous construisons avec des drones, des capteurs, de l'intelligence artificielle partout.

Propos recueillis par Ridha Loukil

A la tête du groupe Lacroix à 40 ans

Vincent Bedouin, 42 ans, est président du directoire de Lacroix, un groupe de 3 800 personnes et 440 millions d'euros de chiffres présent dans trois activités : les panneaux routiers, les équipements de pilotage des réseaux d'eau et la sous-traitance électronique. Depuis avril 2017, il préside aussi « We Network », un cluster qui fédère la filière électronique du Grand Ouest avec des sous-traitants, des bureaux études, des établissements d'enseignement et de recherche, et des usagers de l'électronique. C'est à ce titre qu'il a joué un rôle de premier plan dans l'organisation du World Electronic Forum, le Davos de l'électronique qui s'est déroulé à Angers en octobre 2017, et dans le chantier sur la feuille de route industrie du futur pour la filière électronique.

Diplômé de l'Ecole de Management de Lyon, il débute sa carrière chez Vivendi Universal Net en 2001 en tant que chef de produit. En 2004, il rejoint Lacroix Electronics, l'unité de sous-traitance électronique du groupe Lacroix, en tant que responsable marketing stratégique avant d'en prendre en 2006 la direction générale. C'est en 2013 qu'il devient directeur général du groupe Lacroix puis en 2015 son président du directoire à 40 ans.