

Relocalisation en France

Yes we can!



**INTER ACTION
CONSULTANTS**

INNOVATE · ACCELERATE · CHALLENGE



Produire en France en étant compétitif !

Relocalisation en France / Introduction

2013 et 2014 ont été deux années de rupture où quelques relocalisations notoires se sont produites non pas au bénéfice de la Chine, mais plutôt dans le sens inverse en faveur des USA mais aussi de l'Europe. Pourquoi ?

A cette question, des raisons très spécifiques :

Réduction des délais de livraison, variabilité de la demande, problèmes de qualité, secteur nécessitant un savoir-faire particulier, produits uniques, manque de main d'œuvre qualifiée sur place ou encore besoin de synergie entre la R&D et la production.

Même si ces relocalisations sont restées rares, le modèle de délocalisation systématique des grands volumes en Chine est aujourd'hui remis en question. La baisse de compétitivité chinoise du fait d'une forte augmentation des coûts directs n'est pas compensée dans les autres

pays Low-Cost d'Asie. Les pays d'Europe de l'Est, quant à eux, restent des choix limités. Mais surtout des enjeux croissants de compétitivité, de personnalisation de l'offre, d'automatisation et d'écoconception militent pour un maintien, voire pour une relocalisation de la production en France.

Comment estimer le potentiel de valeur d'une relocalisation ? Une approche Total Cost of Ownership permet de valoriser les gains cachés. Précisons qu'une telle relocalisation n'est pas nécessairement totale mais doit bien cibler les produits ou fonctions à maintenir ou relocaliser. La refonte de la supply chain complète cette démarche. Enfin, en complément, le design à coût objectif de produit ou d'usine permet de recréer de la valeur en s'adaptant au contexte industriel français.

Nicolas Huygevelde



Nicolas est le référent du cabinet IAC sur les sujets de re-design à coût objectif et d'amélioration de compétitivité de la production en France.

Depuis 10 ans, il conduit des projets d'amélioration de compétitivité des produits existants ou de nouveaux produits dans des domaines d'activités très divers.

Références clients :



Manager
nicolas.huygevelde@iac.fr
+33 (0)6 20 30 86 06

Co-rédigé avec :

Aman Ranjbaran
Chef de mission
aman.ranjbaran@iac.fr

Barriatou'lah Achimi
Consultante
barriatoulah.achimi@iac.fr

Quels sont les intérêts à produire en France aujourd'hui ?

Produire en Chine, une solution de moins en moins pertinente

Augmentation des coûts du travail en Chine

La Chine connaît depuis 2008, une augmentation des salaires de 13 à 15% par an contre 1 à 3% pour la France ou les USA.

La différence de progression est telle que la main d'œuvre chinoise, 20 fois moins chère qu'en France il y a 12 ans, n'est plus que 5 fois moins chère en 2017. La projection à 2022 montre qu'elle serait seulement 2 à 3 fois moins chère.

Parallèlement, les charges sociales augmentent également, passant de 23% environ du salaire en 2002 à 35% du salaire en 2009. Cela se traduit par une forte hausse du coût total de la main d'œuvre de 15 à 20% pour l'employeur depuis une dizaine d'années.

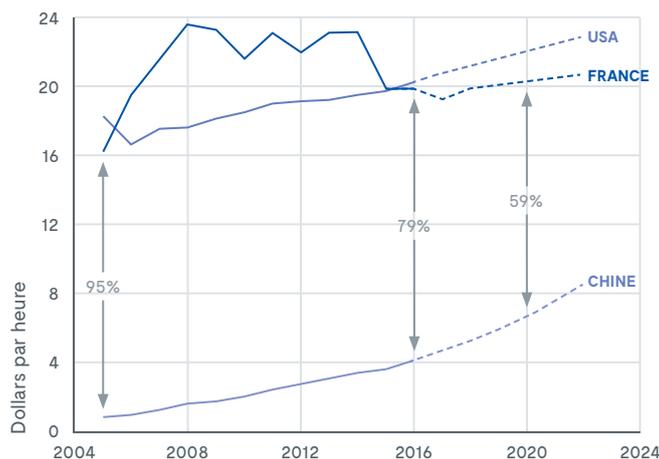


Fig. 1 — Évolution comparative du salaire horaire.

Cette analyse sera complétée en tenant compte de la productivité, par comparaison du coût unitaire du travail qui représente le ratio entre le coût horaire de travail et le nombre d'unités produites.

Le coût unitaire du travail a progressé plus fortement en Chine ces 10 dernières années, pour atteindre 80% de celui des USA en 2017, ce qui représente une hausse de 93% depuis 2005.

À volume identique, le coût de la main d'œuvre par article produit a donc tendance à s'équilibrer d'année en année entre les deux pays. L'avantage réel de la Chine se situerait alors dans sa capacité à réaliser des volumes importants du fait d'une main d'œuvre plus largement disponible.

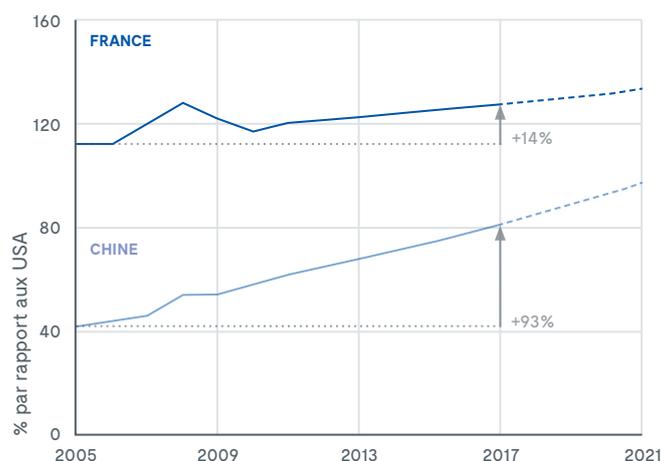


Fig. 2 — Évolution comparative du coût unitaire du travail entre la France et la Chine

Augmentation des autres coûts cachés

Au-delà du coût du travail, on observe également en Chine une augmentation des coûts de transports, de l'immobilier, des taxes et de l'énergie avec une évolution défavorable dans les 5 années à venir. Cette évolution est liée à la fois au contexte global à l'inflation et à l'appréciation à la hausse du Yuan Chinois.

La complexité de la supply chain entraîne des délais de livraison allongés, et des coûts de stock accrus. La production chinoise présente moins de réactivité et de flexibilité industrielle aux besoins de changements rapides de conception ou de design. La Chine, avec d'une part, son éloignement géographique de l'Europe et des USA et d'autre part une spécialisation sur des produits à faible diversité sur volumes

importants, est fortement pénalisée pour répondre aux demandes d'évolutions rapides des marchés occidentaux. Elle peine à rester compétitive pour des délais de Time-to-Market cible de 3 à 6 mois.

Il subsiste enfin un risque de perte de la propriété intellectuelle du fait que l'industrie chinoise a développé un modèle de reproduction de produits conçus dans le pays d'origine.

Même si pour des produits destinés aux marchés asiatiques à demande croissante la production chinoise peut rester pertinente, le choix systématique de ce pays comme lieu idéal de production n'est plus tout à fait justifié.

Quelles seraient alors les alternatives possibles ?

Délocaliser vers d'autres pays : des choix risqués et limités

Vietnam, Indonésie : des coûts réduits mais des risques élevés

Dans certains pays d'Asie, le coût de la main d'œuvre est resté très bas avec une progression inférieure à celle de la Chine. Des pays comme le Vietnam, le Bangladesh ou l'Indonésie ont des salaires horaires encore 2 à 4 fois inférieurs aux salaires chinois.

Mais en dehors des coûts, les risques déjà identifiés pour la Chine sont encore plus importants : complexité et coûts de la supply

chain, rallongement des délais, main d'œuvre moins qualifiée, défaut de qualité, manque de réactivité et de flexibilité. La capacité de ces pays à absorber les volumes aujourd'hui productibles en Chine est également limitée par le déficit d'infrastructures : transport, énergie, automatisation.

Pologne, Roumanie : un choix limité

Qu'en est-il alors des pays d'Europe de l'Est, à proximité géographique, où les facteurs de coûts et de risques sont plus favorables ? La Pologne et la Roumanie par exemple accueillent depuis quelques années un nombre croissant de sites de production.

Pour autant, ces alternatives à l'Asie sont limitées et ne sont pas forcément plus satisfaisantes pour des produits à fort degré d'automatisation de la production par exemple, car le facteur coût du travail devient négligeable.

Quels sont alors les leviers à actionner rendant compétitif le Made in France ?

Un contexte de plus en plus favorable pour une production en France

La possibilité croissante d'automatisation de certains procédés permet de remplacer la main d'œuvre sur les chaînes d'assemblage, par exemple pour les secteurs de la mécanique ou de l'automobile.

Pendant que les incitations à l'investissement tendent à diminuer en Chine, des mécanismes de relance de l'économie sont mis en place en Europe. On peut citer en France par exemple l'aide à la réindustrialisation ou encore le Crédit d'Impôts Compétitivité Emploi (CICE).

Par ailleurs, la variabilité croissante des besoins du consommateur nécessite une capacité d'adaptation, une limitation du volume des séries et une adaptation de la conception et de la fabrication à ce marché très fluctuant. La tendance à une personnalisation forte pour les besoins du consommateur requiert donc une flexibilité industrielle et une proximité entre la R&D et la production qui ne sont optimales qu'avec un maintien de la production localement. Cette proximité permet également une meilleure traçabilité qui garantit un niveau de qualité allant de pair avec la demande de personnalisation.

Des coûts visibles, mais des gains cachés

En première approche, produire en France induit des coûts directs visibles tels que la disponibilité et le coût de la main d'œuvre, ainsi que les investissements pour l'outillage et la robotisation.

Mais la mise en évidence des coûts cachés liés à la production en Chine et des gains cachés d'une production française conduit à une approche « Best Cost Country » par opposition à la logique « Low Cost Country ».

La France, pays Best-Cost à comparer à la Chine, pays Low-Cost

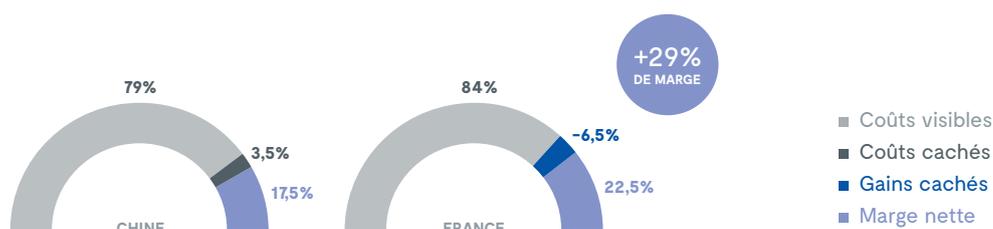
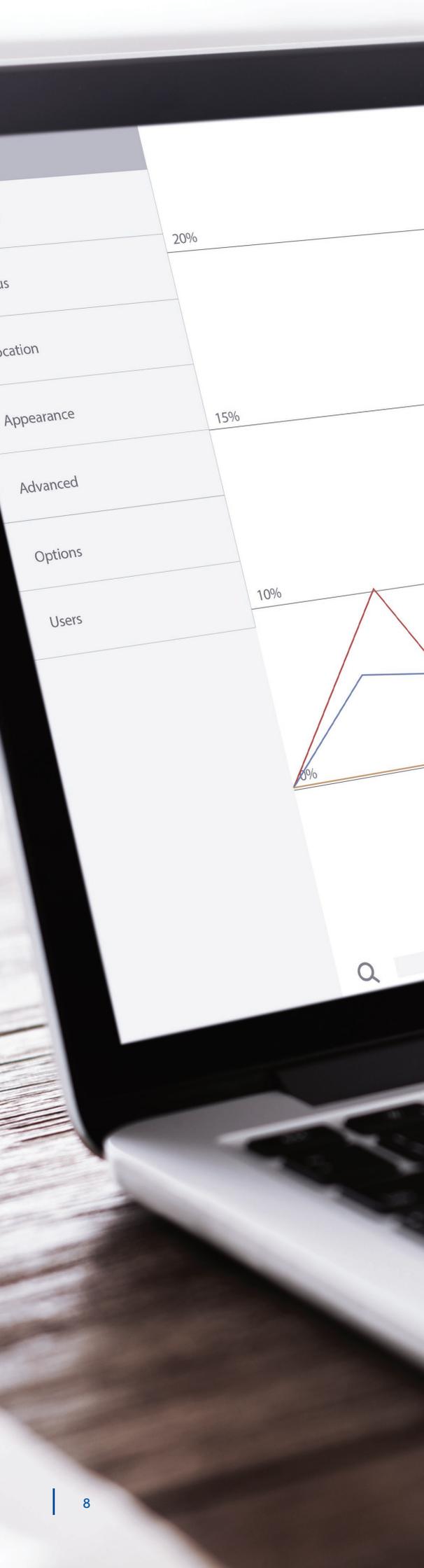


Fig. 3 — Mise en évidence des coûts cachés en Chine et des gains cachés en France



Réduction des coûts

Diminution des coûts logistiques

- Délais de transport réduits
- Réduction des encours sur stock et des coûts d'obsolescence des produits
- Diminution d'empilement d'intermédiaires et coûts associés

Diminution des coûts liés à la non-qualité

- Procédures de certification plus rapides
- Réduction des coûts de rebut liés pour malfaçon

Réduction des coûts « d'inefficience »

- Meilleure collaboration entre partenaires permise par la proximité géographique de la R&D, de la production, des fournisseurs, des sous-traitants et des consommateurs: cette synergie permet de réduire les coûts matière du produit et permet un design à plus forte valeur ajoutée.

Augmentation des revenus

Captation de nouveaux marchés

- **Création de valeur par l'innovation**: nouveaux produits, individualisation de la réponse au besoin du consommateur et réactivité aux changements du marché.
- **Personnalisation des produits**: la modulation des volumes et de la taille des séries est nécessaire du fait de la personnalisation plus poussée et de la diversité des gammes.
- **Amélioration de la qualité perçue**: liée au gain sur la valeur perçue par le client du produit Made in France.

Meilleure offre de service et fidélisation du client

- **Mise en place de l'éco-conception**: autre levier de valeur ajoutée se traduisant à la fois en termes de coût et de valeur perçue par le consommateur. La réparabilité des produits éco-conçus est un critère de choix important pour le consommateur de demain.
- **Nouveaux services possibles** grâce à la proximité avec le client: conseil à l'achat, installation, formation, SAV...

Made in France :

Estimer son potentiel de gain de valeur

Comparer poste à poste n'est sans doute pas la meilleure des approches car dans ce cas cela induit de prendre uniquement en considération les coûts directs, qui sont encore inférieurs à ce jour dans les pays Low-Cost.

Il s'agit au contraire d'adopter une approche complète et rigoureuse en déterminant produit par produit le marché adéquat et le **Total Cost of Ownership** (ou coût du cycle de vie).

Il est ainsi nécessaire de considérer les leviers sur les autres facteurs de coûts, à savoir

la conception, les achats, la supply chain et la production. Les environnements étant différents entre la France et les pays low-cost, les 4 facteurs peuvent être optimisés pour rendre rentable et attractive la production française.

L'objectif est, in fine, de redevenir compétitif sur les coûts directs et indirects et de valoriser les critères « qualitatifs »: Flexibilité, Time-to-Market...

L'approche méthodologique Total Cost Of Ownership en 4 étapes par IAC



01 Sélectionner les produits ou fonctions éligibles

Il faut avant tout décomposer les sous catégories et les caractéristiques fines du marché pour identifier les produits les plus pertinents à relocaliser. Le marché est-il strictement local à la France ou plus global ? Aussi bien sur un marché local que global, l'image du Made in France peut être un fort levier de compétitivité. La disponibilité de fournisseurs de qualité à l'échelle régionale est également un autre atout.

Ensuite, étudier son positionnement de gamme : dans l'industrie du luxe et du haut de gamme par exemple, les consommateurs asiatiques sont sensibles au marquage Made in France. Outre le label, la valorisation du savoir-faire français ouvre droit à certaines certifications ou appellations permettant une différenciation sur le marché, notamment sur des produits artisanaux ou des produits de niche.

Précisons que le marquage « Made in France » exige au moins un des deux critères suivants pour les produits assemblés ou transformés dans

au moins 2 pays : La dernière transformation ou ouvraison substantielle, c'est-à-dire ayant abouti à la création d'un produit nouveau, a été réalisée en France. Au moins 45 % de la valeur ajoutée a été réalisée en France.

Le marquage de « Made in France » n'implique donc pas nécessairement une production 100% réalisée en France. La relocalisation peut n'être que partielle en ciblant les produits ou activités les plus intéressantes à relocaliser. Elle peut également porter non pas sur la totalité d'un produit, mais sur un composant du produit selon sa part dans la valeur du produit, ou sur une activité spécifique de la chaîne de création de valeur.

Le repositionnement en gamme permet également de proposer de nouveaux services à forte valeur ajoutée, comme un service-après-vente renforcé ou des possibilités de personnalisation du produit accrues.

02 Segmenter la supply chain

L'analyse fine des flux logistiques permet de valoriser les gains liés au retour en France de la production.

Il est nécessaire pour cela de décomposer la supply chain par segment et identifier les coûts cachés et les risques associés. Cela permet d'évaluer notamment la proportion exacte du transport, du stock et des manutentions associées dans le coût de revient du produit. Pour une production asiatique, un coût caché souvent négligé est l'allongement du Time-to-Market du fait des aléas et délais de livraison plus longs (15 à 21 jours en moyenne).

Les opportunités de gains de temps de déplacement de personnes et de marchandises, d'obsolescence de composants ou de coûts de reprise des produits rebutés pourront également être quantifiés économiquement par cette approche.

Le choix de la relocalisation suppose alors une refonte de la stratégie de supply chain pour chaque segment, en visant un maximum de flexibilité et d'efficacité.

03 Valoriser le potentiel de gain par le redesign

La réduction des coûts opérationnels passe notamment par l'amélioration de la productivité de l'usine relocalisée pour réduire l'écart de main d'œuvre entre les deux pays.

Un levier important de réduction des coûts de production est la conception ou re-conception à coût objectif du produit. Cette démarche permet à la fois de définir le potentiel de gain matière et le potentiel de réduction de coûts par les achats.

La re-conception a également pour objectif de simplifier le produit en réduisant le nombre de pièces ou d'étapes de fabrication ou encore en automatisant certains process pour réduire le besoin de main d'œuvre. Enfin, la flexibilité industrielle des produits peut être significativement améliorée par une architecture et un design repensés.

04 Identifier les optimisations de CAPEX

La relocalisation implique parfois de nouveaux investissements : la bonne démarche est d'optimiser les coûts associés pour pouvoir être compétitif par rapport aux pays émergents.

Le process de design d'usine classique (phase de définition par un cabinet d'ingénierie – phase de détail – puis phase de chiffrage par détail des coûts d'infrastructures) doit être repensée pour privilégier une approche à coût objectif.

Pour cela, il est nécessaire de réaliser les chiffrages avec les sous-traitants dans une logique de co-design au juste besoin et viser un coût d'usine cible.

Le re-vamping d'usine est une autre méthode pour réduire les coûts d'investissement, comme l'extension de l'usine existante ou la construction en hauteur afin d'augmenter la capacité de production et par la même occasion créer des synergies pour optimiser la nouvelle usine.

L'intégration de nouveaux procédés innovants de l'usine du futur 4.0 tels que la fabrication additive permet de la même manière de tirer parti des avantages technologiques de la France.

Inter Action Consultants vous aide à :

- Construire une stratégie de relocalisation produit cohérente avec vos enjeux économiques
- Cartographier, optimiser et fiabiliser les flux logistiques
- Définir et réaliser vos projets de re-design de produits et d'usine
- Auditer vos pratiques opérationnelles et intégrer des outils et méthodes pragmatiques pour vous rendre plus efficaces

Exemple de mission réalisée avec succès par IAC :

Relocalisation partielle pour obtenir le marquage « Made in France » et remporter un appel d'offres.

Objectif atteint avec un re-sourcing de 63% de la valeur du produit et une réduction de coût de 54%.



www.iac.fr

IAC Paris

21, rue Fortuny
75017 Paris
FRANCE

+33 (0)1 56 62 32 00
contact@iac.fr

IAC Lyon

4, Place Amédée Bonnet
69002 Lyon
FRANCE

+33 (0)4 28 29 86 41
contact@iac.fr

IAC Düsseldorf

Rather Straße 110a
40476 Düsseldorf
ALLEMAGNE

+49(0) 211 469 775-0
kontakt@iac-de.com

