

RELOCALISER DES PRODUCTIONS EN FRANCE

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, un ensemble de facteurs clé de changement sont apparus et ont connu une accélération depuis un ou deux ans, créant ainsi un contexte favorable à l'apparition d'une nouvelle réalité :

- préoccupation grandissante de l'impact des flux et de la production sur l'environnement ;
- exigence de transparence sur les origines des produits et les conditions de fabrication ;
- appétence croissante des consommateurs pour le MIF (Made In France) ;
- hausse inéluctable des coûts de transport ;
- montée en maturité des compétences et solutions digitales ;
- aide de l'Etat et des régions associée au développement des pôles de compétitivité ;
- ...

74%* Des Français seraient prêts à payer plus cher pour des produits « Made in France »

Des clients considèrent la qualité d'un produit comme leur critère de choix n°1 devant le prix

66%*

2400** Km, distance minimum entre les lieux de production et de consommation pour la plupart des produits alimentaires

A cela, viennent s'ajouter les évolutions engendrées par la crise que nous traversons :

- pénurie de certains biens de consommation et de composants ;
- redéfinition des priorités et habitudes d'achats ;
- non-maîtrise de la chaîne d'approvisionnement / dépendance vis-à-vis de pays et fournisseurs en termes d'achats et de Supply Chain ;
- ...

L'ensemble de ces éléments crée un contexte favorable à une relocalisation de productions sur le sol français qui doit permettre aux entreprises d'apporter une réponse adaptée à ces évolutions.

#1 - Quels bénéfices pour les entreprises et pour la France ?

Le retour de fabrications en France apportera aux entreprises de nombreux avantages quantitatifs et qualitatifs à court et moyen termes :



Réduction des coûts logistiques



Réactivité aux besoins clients de plus en plus personnalisés



Image de producteur Made In France



Sécurisation des approvisionnements et productions stratégiques



Exploitation des capacités de production non utilisées

et également des bénéfices pour la France :

- ré-industrialisation du territoire assortie de la création d'emplois ;
- contribution à la formation des jeunes et au maintien des savoir-faire ;
- participation à l'engagement de réduction de l'empreinte carbone.

#2 - Quelles questions clés pour les entreprises ?

La réintroduction de fabrications sur le sol français soulève, pour les Directions Générales, de nombreuses questions quant à sa faisabilité :

- Mes fournisseurs locaux sauront-ils répondre à mes besoins ?
- Mon bassin d'emploi est-il assez dense pour que j'y trouve les ressources nécessaires ?
- Mes moyens de production et logistiques pourront-ils supporter le surcroît de volume rapatrié ?
- Quels sont les impacts en termes de taxes et d'avantages fiscaux de la relocalisation de fabrications ?
- Ai-je encore les savoir-faire dans mes équipes pour les fabrications à réintégrer ?
- ...

L'expérience KPMG de ce type de projet nous amène au constat que la plupart des entreprises dispose déjà d'une part significative des moyens permettant de répondre par l'affirmative à une partie de ces questions :

Un potentiel d'amélioration opérationnelle suffisant pour dégager des capacités de production et logistiques nécessaires

Une agilité dans la capacité à adapter et réorienter les lignes de fabrication et plus globalement les organisations comme démontré durant la crise

Des compétences encore présentes et détenues par des collaborateurs souvent réceptifs à la transmission de savoir-faire

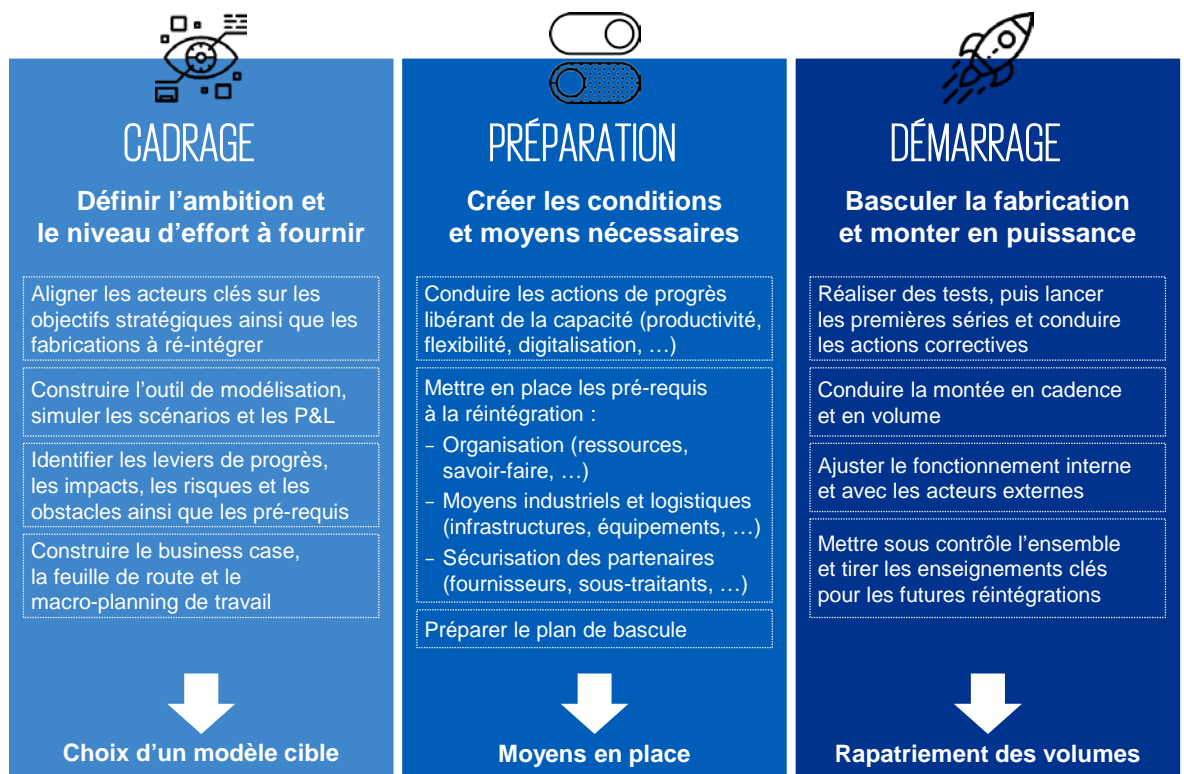
Un réseau de partenaires mobilisables sur le territoire et capables de s'engager dans ce type de projet

#3 - Quelle approche pour adresser cette ambition ?

Nos équipes Customer & Operations ont conduit, au sein du monde industriel, de nombreux projets répondant à des objectifs similaires :

- ré-introduction de productions sous-traitées ;
- intégration de volumes supplémentaires à iso-ressources ;
- industrialisation de nouveaux produits sur des lignes existantes ;
- concentration de fabrication d'un produit sur un seul site.

Nous avons élaboré une démarche de référence répondant notamment aux objectifs de relocalisation de fabrications en France :



#4 - Quelles expériences de KPMG en relocalisation de production ?

Nous conduisons régulièrement des missions auprès de clients internationaux pour les aider dans leur volonté de ré-internaliser des fabrications dans des sites existants.

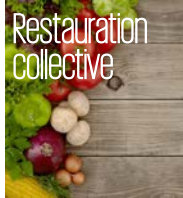
Pour exemples :



Ré-intégration des produits sous-traités pour maîtriser les délais, optimiser les coûts et améliorer la qualité, autour de trois volets : « Amélioration opérationnel », « Internalisation tricotage » et « Best-In-Class Factory ».



Repositionnement des investissements industriels en fonction des flux de matières premières associé à une diminution des coûts logistiques à partir d'une modélisation des flux entre les sites, les fournisseurs et les clients.



Création d'unités industrielles en amont des restaurants et cantines pour reprendre en interne la transformation de produits achetés aux industriels agroalimentaires et répondre à l'évolution des attentes des consommateurs sur le frais.



Ré-internalisation de la production chinoise (~40% des volumes) sur un site français pour créer un modèle industriel en accord avec les valeurs et l'image du groupe, et améliorer durablement une rentabilité insuffisante.

Conclusion

Le retour de fabrications de produits en France ne peut s'envisager sur toutes les typologies d'industries même si le périmètre concerné est assez large. Il implique la mise en place de pré-requis au sein de l'entreprise et de son écosystème sans nécessairement engager des montants de CAPEX importants.

Il peut s'accompagner, en parallèle, d'une réflexion et d'une mise en œuvre de services, ainsi que de l'implémentation de solutions digitales, permettant de maintenir la marge des activités réintégrées.

Pour qu'il soit un succès, il requiert la réalisation d'une phase de cadrage solide permettant d'éviter les dépassements budgétaires, les retards de mise en œuvre et une revue à la baisse des ambitions, et doit toujours s'appuyer sur les forces internes déjà présentes.

Contacts



Stéphane Souchet

Partner, Head of Industries sector

Mob: + [33] 6 75 68 20 06
ssouchet@kpmg.fr



Christophe Pichol-Thievend

Partner, Customer & Operations

Mob: + [33] 6 71 10 28 70
cpichol-thievend@kpmg.fr



Didier Krick

Partner, Customer & Operations

Mob: + [33] 6 89 99 14 15
dkrick@kpmg.fr



Olivier Loth

Director, Customer & Operations

Mob: + [33] 6 08 92 17 89
oloth@kpmg.fr



Henri Thiercelin

Director, Customer & Operations

Mob: + [33] 6 08 50 55 43
hthiercelin@kpmg.fr