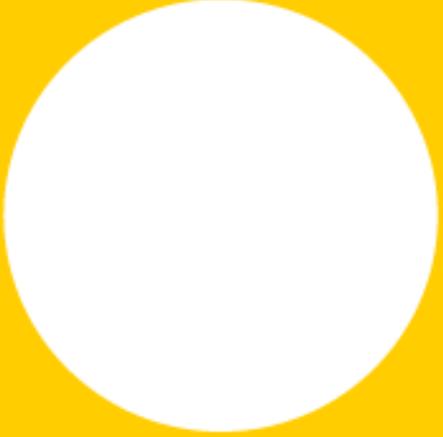




MASTER CLASS



Comment réussir sa relocalisation sans compromettre son activité



Big

bpifrance inno generation

Déroulé

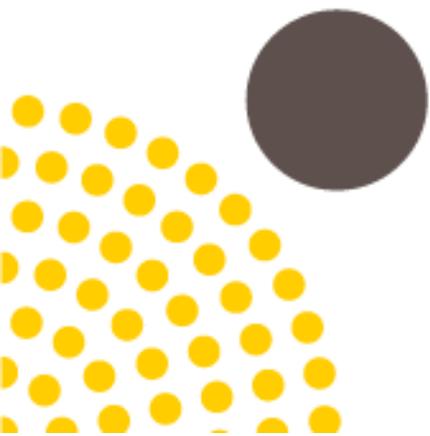


- Introduction
- Pourquoi relocaliser et où ?
- Connaître sa Supply Chain et ses coûts
- Choisir quoi relocaliser
- Connaître ses forces et ses faiblesses pour ressourcer en interne
- Etre méthodique dans le processus de sourcing et piloter





Introduction



La relocalisation, un sujet récurrent

- Années 1970, les multinationales américaines surtout dans l'industrie électronique et les semi-conducteurs.
- Firmes allemandes, dans les années 1980-1990 : réduction des coûts unitaires, des coûts de transport et de transaction.
- Milieu des années 1990 : stratégies d'optimisation du cycle du produit dans les industries informatiques, des télécom et de la téléphonie mobile.
- Depuis les années 2000 dans les services et l'industrie manufacturière.
- Juillet 2010, mise en place des « aides à la réindustrialisation »
- 2020, pénurie provisoire de masques, de respirateurs et d'équipements essentiels pour lutter contre la pandémie de Covid-19. Forte prise de conscience de la délocalisation de la production de l'industrie pharmaceutique



Le sourcing en chiffres aujourd'hui

- 64% des entreprises interrogées s'approvisionnent auprès de 11 pays.
- 54% d'entre elles ont au moins une centaine de fournisseurs dans leurs régions d'approvisionnement.
- 48% localisent leur sourcing au sein des pays de l'Union Européenne.
- 33% en Asie et en Europe de l'Est.
- 15% en Amérique du Nord.
- Seulement 2% en Amérique du Sud et en Afrique.

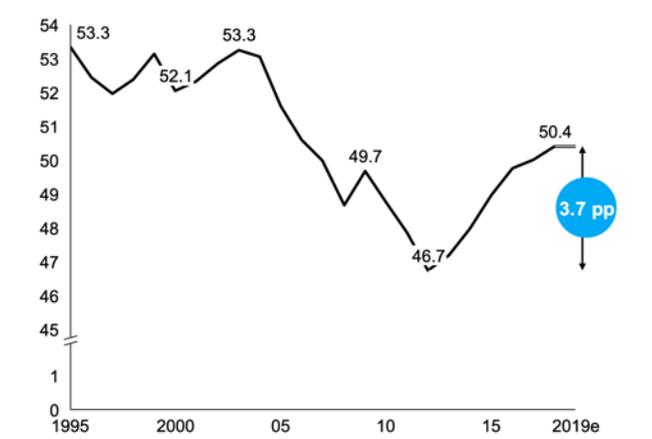
Source : Décision-Achat, enquête du 19 mars 2018



Et une tendance de fond bien avant le COVID MASTER CLASS

Regionalization of supply chains has been underway

Share of intraregional goods trade in total trade (exports + imports), (1995-2019)
Percent



Source: UN Comtrade, McKinsey Global Institute analysis

Intra-regional goods trade by value chain, 2018



McKinsey & Company 14

Up to \$4.6 trillion in trade flows could shift to different countries over the next 5 years as companies rethink supply chains

	Feasibility of shifts		Total trade (\$b)	Annual exports that could shift geographies (\$b)	
	Economic factors ¹	Non-economic factors ²		Low estimate	High estimate
Auto	●	●	1,730	349	349
Electrical equipment	●	●	928	319	319
Machinery and equipment	●	●	1,455	362	362
Aerospace	●	●	333	110	110
Semiconductors	●	●	995	184	184
Communication equipment	●	●	673	363	363
Chemicals	●	●	1,584	172	172
Computer and electronics	●	●	708	247	247
Medical devices	●	●	268	120	120
All value chains (including other)			\$18.0T	\$2.9T (16%)	\$4.6T (26%)

1. Economic factors include variable cost difference, capital intensity, product complexity, and trade weighted distance
2. Non-economic factors refer to likelihood of increased market intervention to advance objectives such as national security, national competitiveness, and resiliency
Source: McKinsey Global Institute

McKinsey & Company 15

Depuis les années 2000, régionalisation des chaînes de valeur (plutôt que pure « relocalisation »)



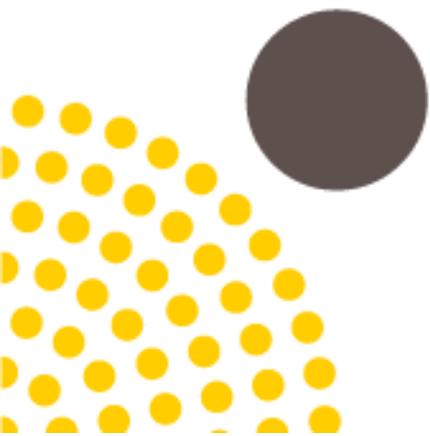
Exemples de relocalisations réussies

- Rossignol – ski – 2010 > Relocalisation de retour
- Lucibell – éclairage – 2016 > Rapprochement de la R&D et production
- Kusmi Tea – thé – 2017 > Relocalisation de développement
- Et des échecs : exemple avec la fonderie Lanoiselet





Pourquoi relocaliser et où ?



Sondage



- Avez-vous déjà relocalisé des productions ? Avez-vous des expériences à partager avec l'audience ?
- Quelles ont été les motivations de cette relocalisation ?
- Quels ont été les facteurs de succès ?
- Quelles ont été les difficultés ?



Pourquoi ?



- Opportunisme / approche TCO ?
 - Les coûts ne sont plus aussi attractifs (main d'œuvre, transport, coûts cachés, effet change)
 - Le BFR devient trop important
- Délocalisation complexe à piloter dans le temps ?
 - La réactivité / flexibilité sont insuffisantes : délais importants de fabrication et de livraison alors que les clients demandent de plus en plus de réactivité / personnalisation
 - Fournisseurs instables et difficiles à piloter : qualité, propriété intellectuelle etc.
- Par conviction / stratégie ?
 - Pour mieux valoriser le produit sur le marché
 - Par conviction : défendre le Made in France ou le Made in Europe / ancrage territorial
 - Pour optimiser son empreinte carbone...



Où ?

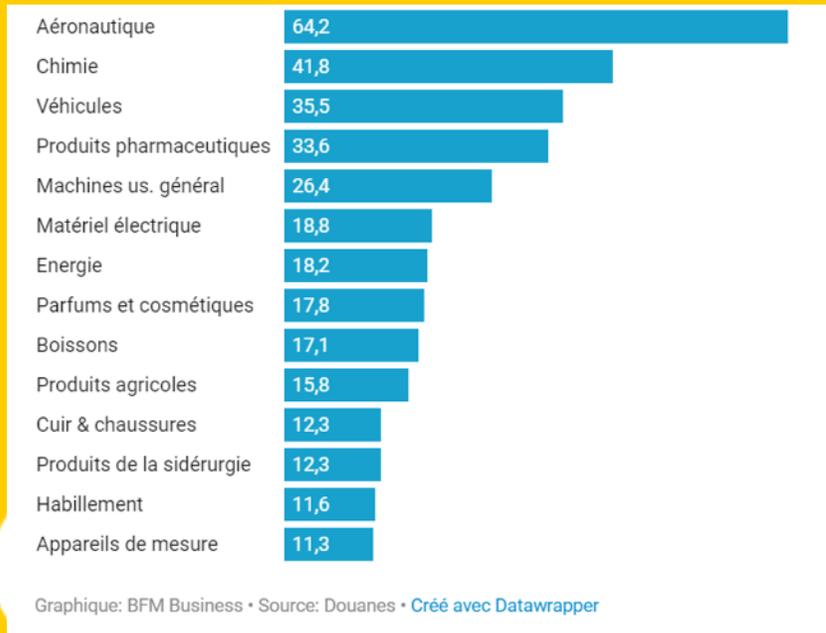


- En interne
 - Les bonnes ressources (matérielles / immatérielles / humaines)
 - Le bon niveau de robotisation/innovation pour rester compétitif
 - La bonne maîtrise de compétences spécifiques parfois perdues
- Chez un partenaire en France / ou un pays proche
 - Un processus de Sourcing rigoureux
 - Un pilotage précis (largeur et profondeur) des sous-traitants

Où : développement des filières européennes



Les principales exportations françaises en 2019



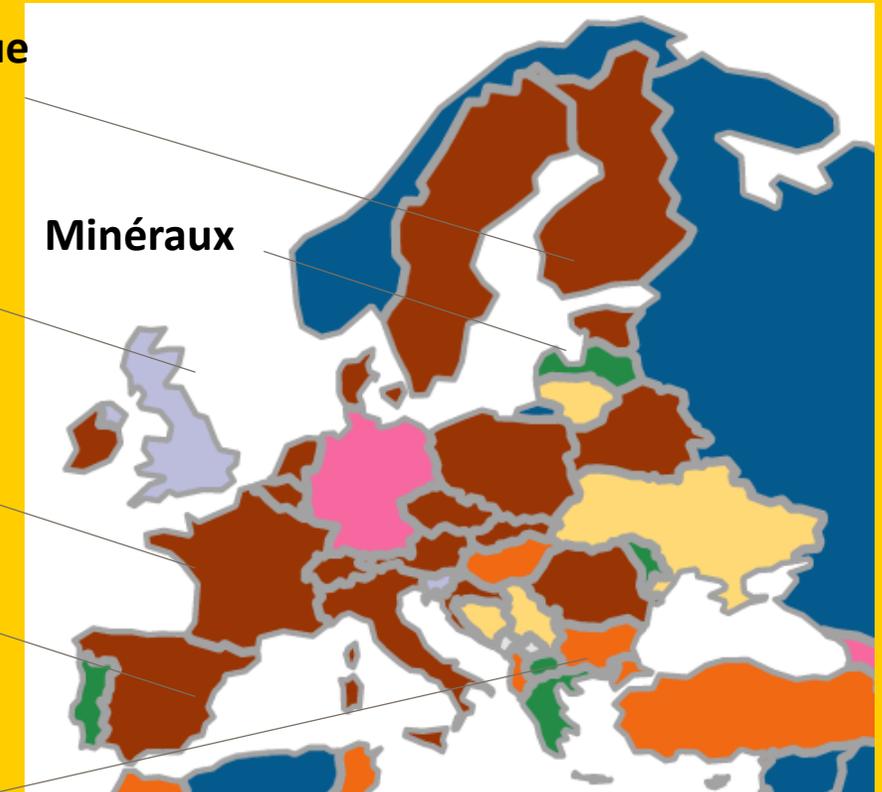
Matériel électrique et optique

Biens manufacturés

Equipements de transport

Machines et équipement

Vêtements et chaussures

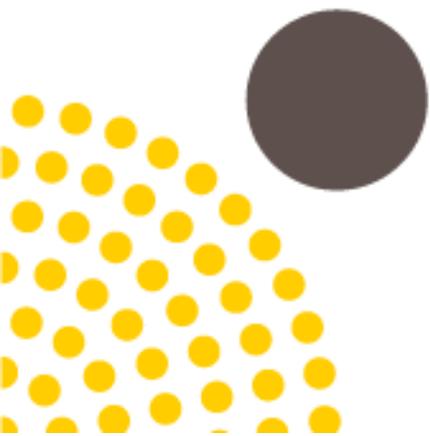


Source : CIA factbook





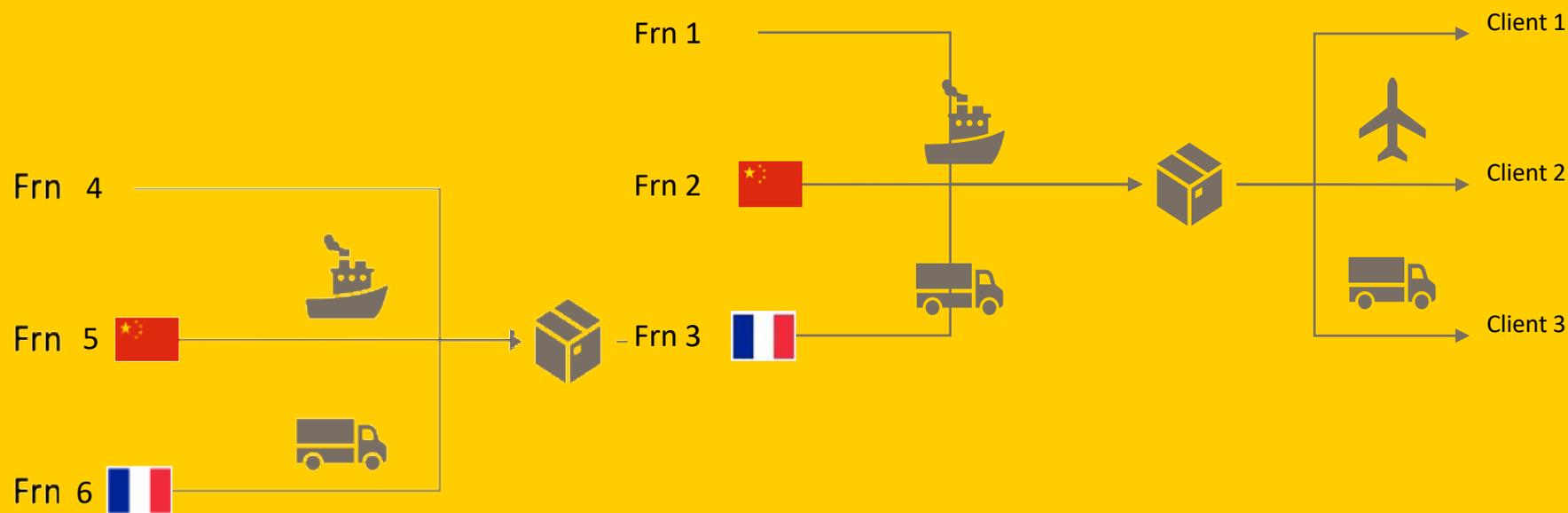
Connaître sa Supply Chain et ses coûts



Analyser ses flux et repérer les points de faiblesse



Analyse étendue de la chaîne de valeur et risques associés



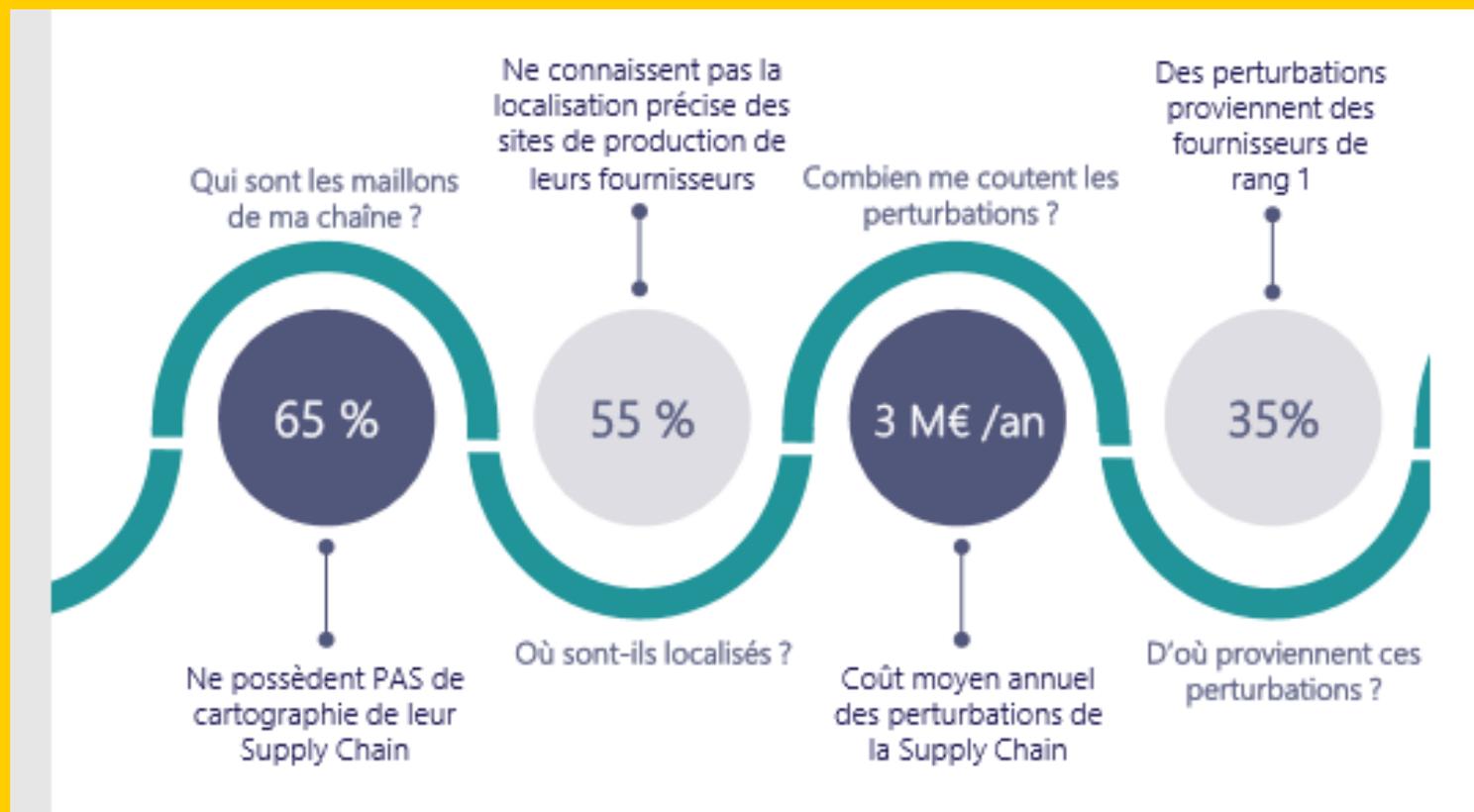
- Localisation frn
- Risque appros
- Minimum de quantité
- Non qualité

- Fréquence de livraison
- Coût transport
- Moyen de transport
- Distance / émission CO2
- Risque transport

- Fréquence de livraison
- Coût transport
- Moyen de transport



Analyser ses flux et repérer les points de faiblesse



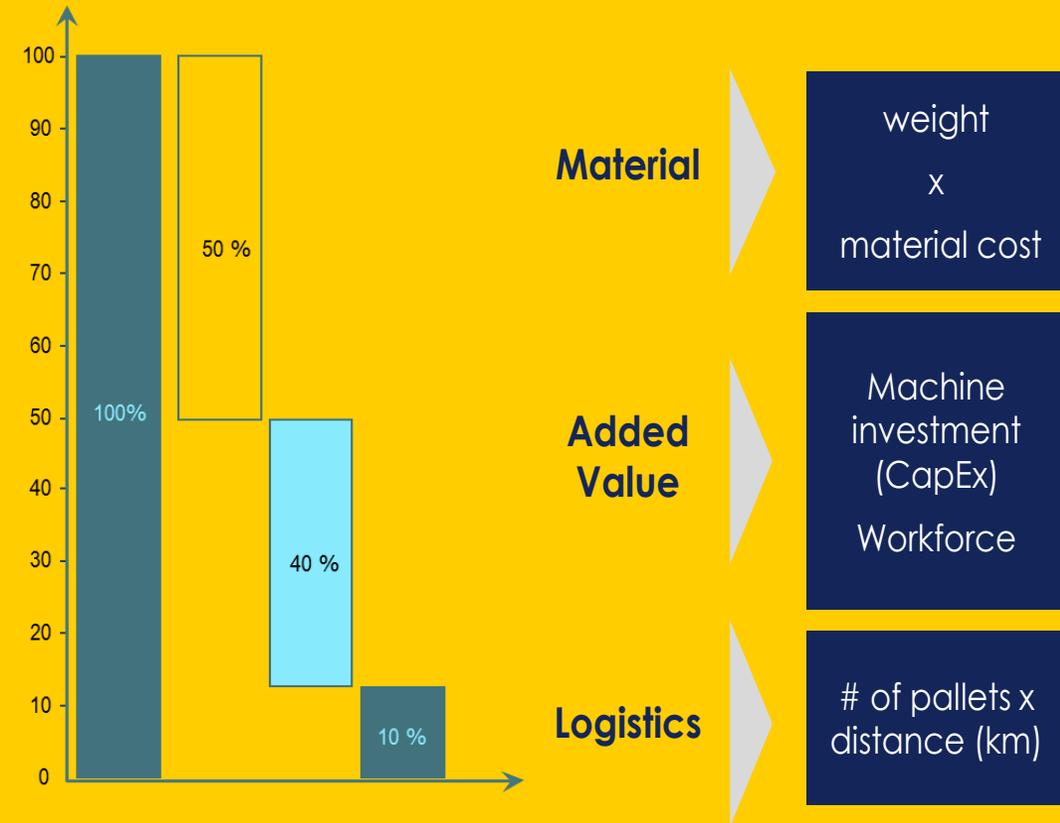
Etude Kuy mars 2020



Calculer le TCO et identifier les opportunités



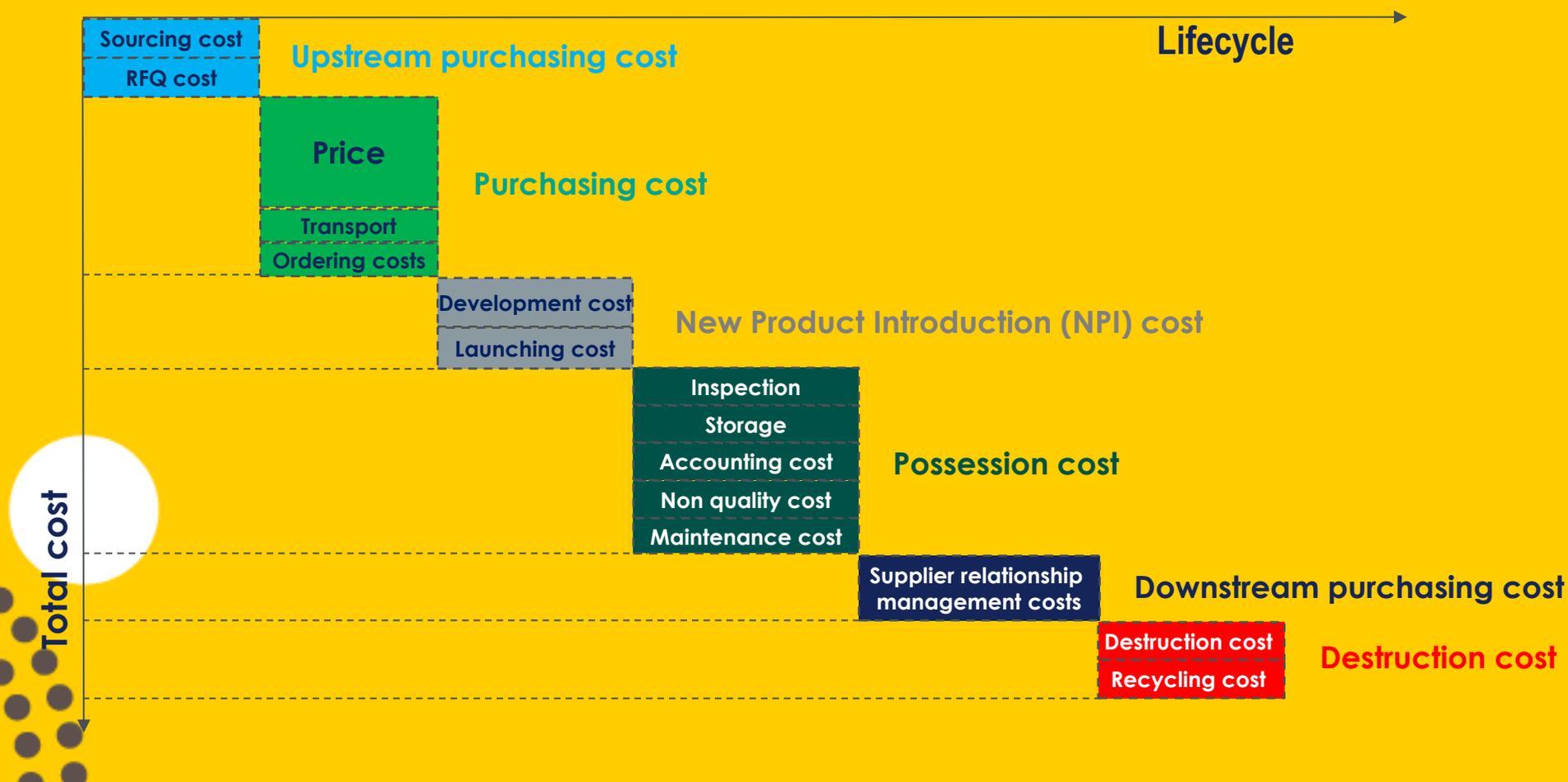
- TCO = Total Cost of Ownership
 - Quelle est la part transport ?
 - Quelle est la part matière ?
 - Le ratio coût de transformation est-il optimisable à travers l'automatisation, la robotisation ?



Calculer le TCO et identifier les opportunités

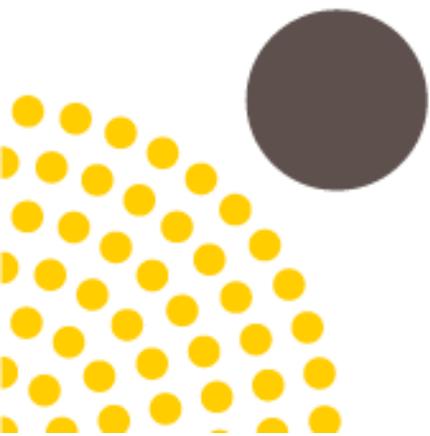


- Et identifier les coûts cachés (qualité, stocks, obsolescence,..)



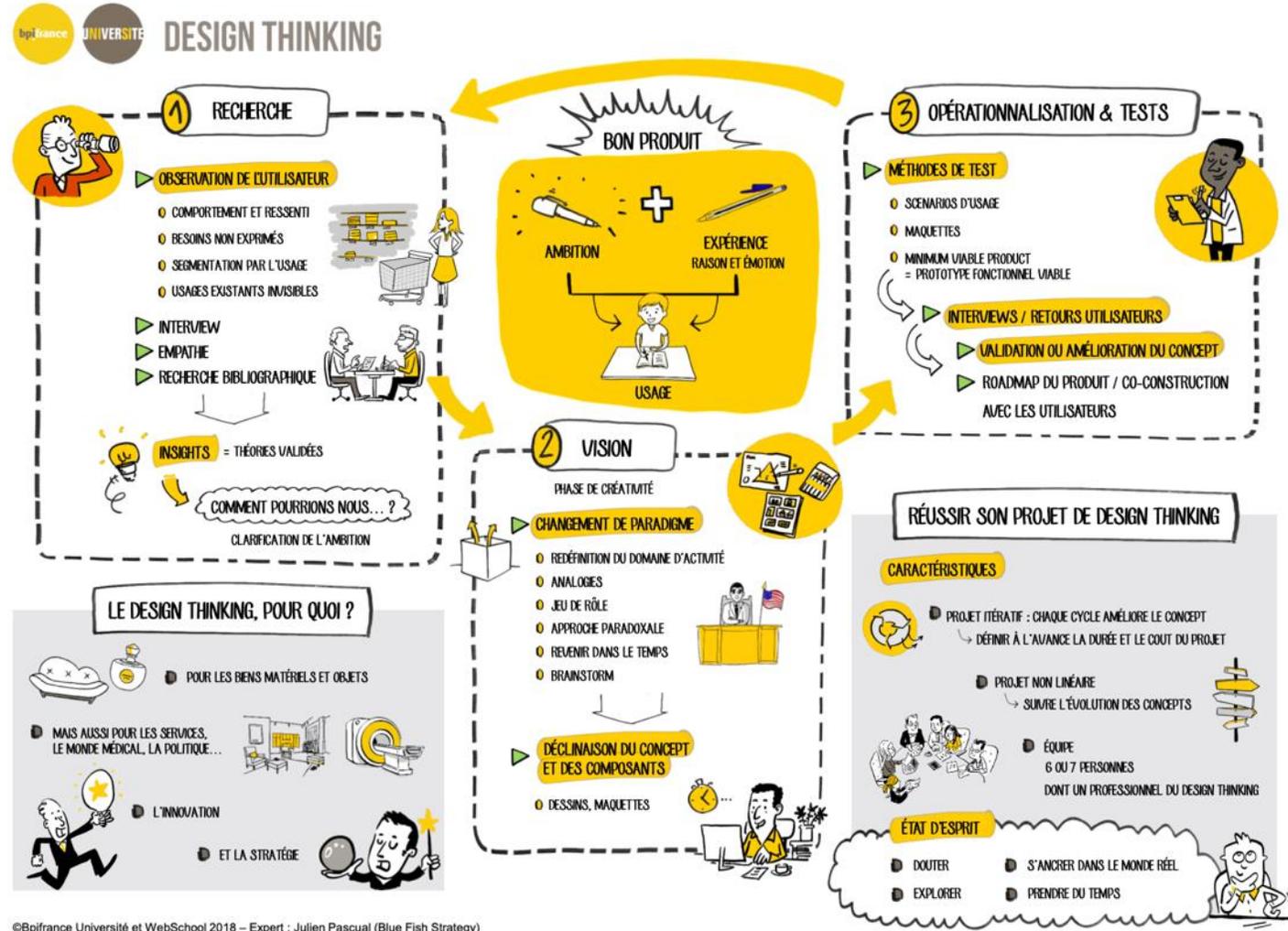


Choisir quoi relocaliser



Re-designer le bon produit

MASTER CLASS



©Bpifrance Université et WebSchool 2018 – Expert : Julien Pascual (Blue Fish Strategy)

Big

bpi france inno generation

Designer un produit qui réponde au juste besoin



Règle : challenger les spécifications techniques de vos produits, revenir à la définition fonctionnelle

Design For Assembly (DFA) :

- 📄 Minimiser le nombre de composants
- 📄 Réduire le nombre d'opérations d'assemblage

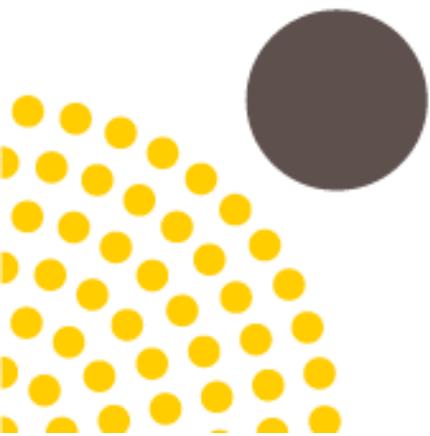
Design for Manufacturing (DFM) :

- 📄 Changer les process
- 📄 Modifier les matériaux
- 📄 Challenger les tolérances





Connaître ses forces et ses faiblesses pour ressourcer en interne



Les forces et les faiblesses s'apprécient dans un contexte



Clients :
revoient leurs
demandes,
leurs besoins,
durcissent leurs
délais ...



Fournisseurs : ne peuvent
plus livrer, repriorisent leurs
livraisons, revoient leur prix...

Concurrents :
s'adaptent plus
vite que vous,
ou disparaissent



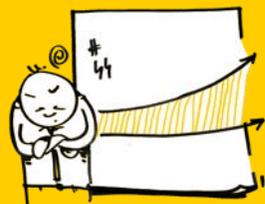
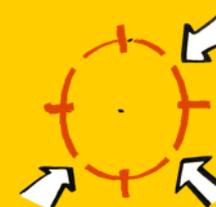
Posez-vous les bonnes questions

MASTER CLASS



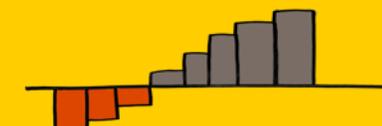
■ Certaines **opérations** ont été **externalisées**, est-ce un bon choix ?

■ Qu'est ce qui est **stratégique** (compétences et criticité) ?
Quel est notre cœur de métier ?



■ Qu'est ce qui a de la **valeur** pour nos clients ?

■ Quel serait l'**impact** sur notre **plan d'investissement** et quelles seraient les **économies potentielles** ?



Big

Quels sont vos avantages à faire en interne ?

MASTER CLASS



Comprendre l'importance stratégique de chaque pièce / service / processus : choisir ses axes d'analyse

- Flexibilité
- Attentes clients
- Panel fournisseurs
- Qualité
- R&D
- Compétences internes/ enjeu de garder les compétences

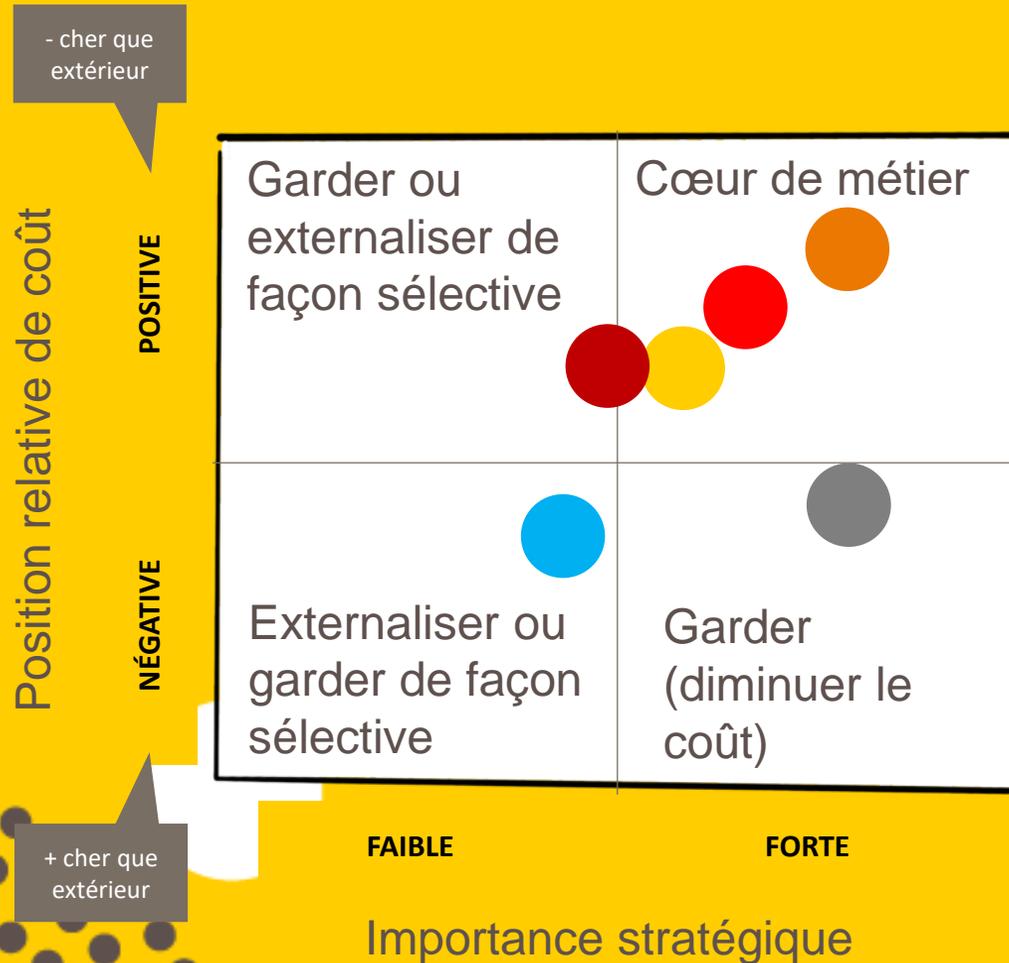


Evaluer son coût par rapport aux autres

- Utiliser un modèle de coûts qui permette de faire varier les coûts en fonctions des zones (salaires, coût des énergies, etc.)
- Valider avec quelques cotations de sous-traitants potentiels



Définir des scénarios



Positionner les produits/ services/ processus

Garder une vue d'ensemble : ne pas oublier que si on décharge des capacités sans contrepartie, les frais fixes augmentent les coûts des autres pièces

Faire des scénarios extrêmes

Evaluer les scénarios : gains financiers, impact sur les compétences, l'utilisation des ressources...



Exemples

Capacitaire :

Ré-orienter vos ressources internes sur des productions/ tâches à valeur ajoutée

La paie est outsourcée dans de nombreuses entreprises
Production à faible valeur ajoutée (bulk par exemple)
Utilisation des ESAT

Technologique :

Profiter de compétences trop coûteuses à acquérir/ maintenir

PR pour une petite entreprise
Développement / mise à jour de sites internet

Sécuritaire :

Limiter votre exposition aux frais fixes

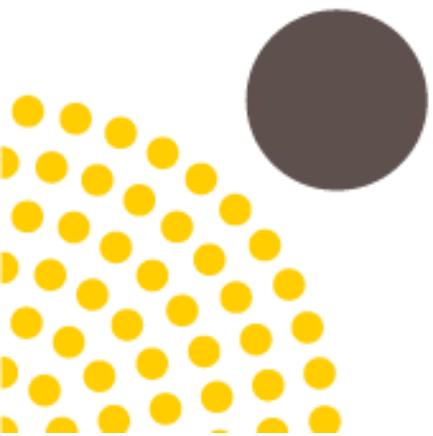
Multiplier vos sources d'approvisionnement

La grande distribution fait porter la gestion de ses stocks par ses fournisseurs
Appareil : double sourcing near/ far shore pour être réactif

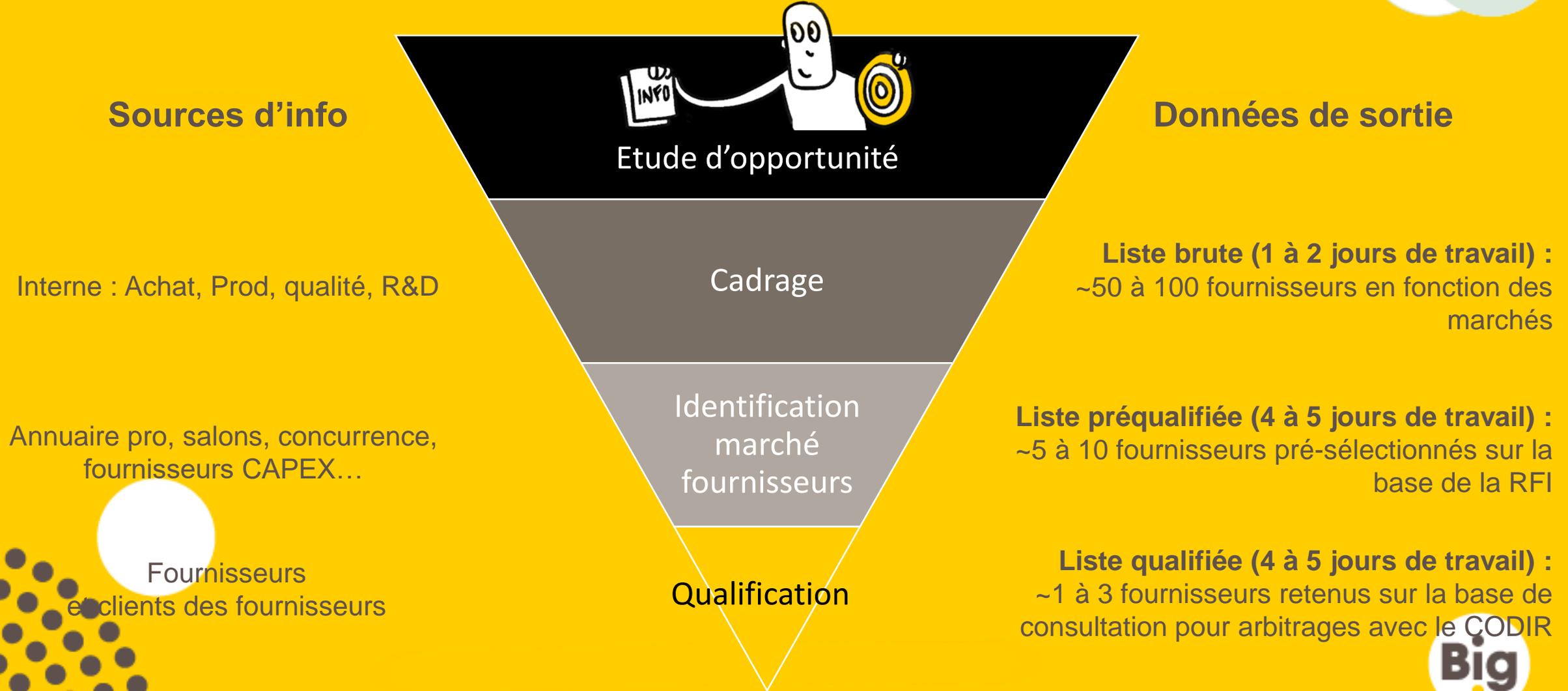




Etre méthodique et piloter un processus de sourcing



Suivre un processus éprouvé



Dos & don't

Lancer un sourcing dans la précipitation en pensant transférer « rapidement » les commandes, sans analyser/ challenger le besoin.



Exclure les anciens fournisseurs « black listés » il y a plusieurs années.



Cacher à son fournisseur les points de non-performance/ la démarche de sourcing en cours.



Viser un profil fournisseur inadapté à taille et à la culture de votre entreprise, potentiellement trop gros, chez qui vous aurez peu d'écoute.



Impliquer différents métiers dans le processus de référencement (R&D, supply chain, qualité...)



Définir le processus de référencement en amont, avec l'ensemble des parties prenantes et avec des jalons clairs, pour éviter les rétro-pédalages.



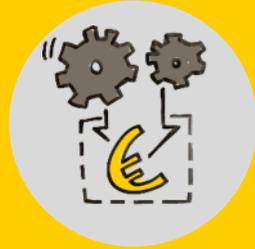
Prendre des références auprès des clients actuels et visiter vos futurs fournisseurs.



Comparer les offres en coûts complets (intégrant la logistique et l'administratif) et sur des grilles de chiffrages standards.

Pilotage des sous-traitants

MASTER CLASS



- Fournisseurs « basiques » :
Remontée des problèmes QCD
Revue de business annuelle



- Fournisseurs « stratégiques » :
 - Remontée des problèmes QCD
 - Revue de business bi-annuelle
 - Indicateurs spécifiques aux projets développés ensemble
 - Revue des projets stratégiques

*Là encore, en fonction de la segmentation des fournisseurs,
une approche différenciée.*

Big