

MANAGEMENT DE TRANSITION

400 PARTNERS

RELOCALISATION

RELOCALISER
VOTRE PRODUCTION

C'EST POSSIBLE



GUIDES 400
C'EST POSSIBLE

COLLECTION DE GUIDES PRATIQUES
PAR **400** MANAGERS DE TRANSITION

**RELOCALISER
VOTRE PRODUCTION
C'EST POSSIBLE**

COPYRIGHTS

Editeur et auteur : SAS 400 Partners

Directeur de la publication : Bruno Calbry

Rédacteurs : Laurent Frédéric

Directrice de la collection : Fanny Neveu

PAO : Marion Borelle

Edition : Juin 2022

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Dépôt légal : Juin 2022



RELOCALISER VOTRE PRODUCTION C'EST POSSIBLE

Avec la contribution de

Patrick Birault Lionel Garnier
Christian Glaenzer Philippe Nagel Patricia Samy

Membres 400 Partners



400 Partners

156 boulevard Haussmann - 75008 Paris

ISBN : 979-8-8330-1280-2

Dépôt légal : Juin 2022

Imprimé à la demande par Amazon

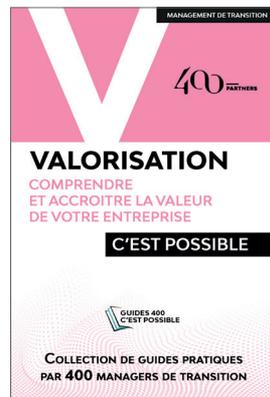


DANS LA COLLECTION

La collection de guides intitulée "Guides 400 c'est possible" est une œuvre collective de managers de transition créée sur l'initiative et sous la direction de 400 Partners.

Faciles à lire, ces guides illustrés sont destinés aux managers et dirigeants d'entreprise souhaitant mieux appréhender les enjeux opérationnels en dehors de leur propre champ d'expertise.

GUIDES PARUS OU À PARAÎTRE PROCHAINEMENT



SOMMAIRE

0

INTRODUCTION

1

POURQUOI
ABORDER
LE SUJET DE LA
RELOCALISATION
DANS VOTRE
ENTREPRISE ?

2

QUELLES SONT
LES DIFFÉRENTES
TYPOLOGIES DE
RELOCALISATION ?

3

QUELLES
QUESTIONS
SE POSER ?

4

QUEL PLAN
D'ACTIONS
POUR UNE
RELOCALISATION
RÉUSSIE ?

5

CONCLUSION

INTRODUCTION



La crise sanitaire liée à la Covid a révélé les limites d'une économie globalisée dans laquelle production et commercialisation reposent sur des acteurs multiples, répartis dans des zones géographiques diverses.

Beaucoup d'entreprises et d'États souffrent d'une tension sur la chaîne d'approvisionnement du fait de replis protectionnistes, d'une production à la peine face à une forte demande mais aussi des délais de transports internationaux rallongés.

Au-delà de cette situation conjoncturelle de crise, les enjeux structurels d'une entreprise peuvent requérir une sécurisation des matières premières ou des intrants incontournables à la bonne marche de son activité.

Ou encore, vous vous demandez comment l'entreprise pourrait réduire de manière durable l'empreinte carbone de ses activités.

Relocaliser vous a effleuré l'esprit mais vous vous interrogez sur la faisabilité d'un tel projet.

Le présent guide offre aux dirigeants quelques clés pour les aider dans leur décision de l'amont de la réflexion à la mise en œuvre pratique.

Mission, vision, relocalisation : prêts ?

Pourquoi aborder le sujet de la relocalisation dans l'entreprise ?

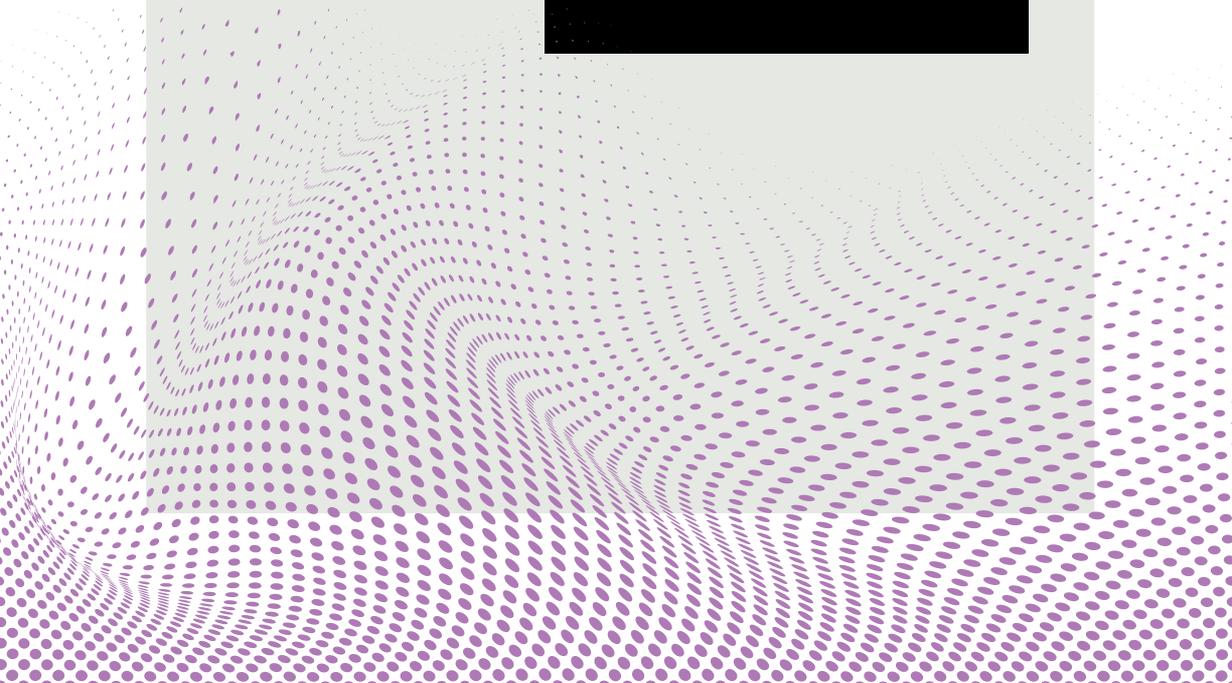
Quelles sont les différentes typologies de relocalisation ?

Quelles questions se poser ?

Quel plan d'actions pour une relocalisation réussie ?

1

**POURQUOI
ABORDER LE SUJET
DE LA RELOCALISATION
DANS L'ENTREPRISE ?**



ENJEUX STRATÉGIQUES

LA RELOCALISATION D'ACTIVITÉ EST DIRECTEMENT LIÉE AUX ENJEUX STRATÉGIQUES DE L'ENTREPRISE.

Quels sont les enjeux auxquels votre entreprise doit ou devra faire face ?

La notion d'enjeux diffère de celle d'objectifs et s'inscrit dans une démarche globale de questionnement en 4 niveaux :

- Quel est l'enjeu ?
- Quels sont les objectifs ?
- Quel est le plan d'actions ?
- Quels sont les obstacles possibles à sa réalisation ?

IL EST IMPORTANT DE DISPOSER D'UN TEMPS DE RÉFLEXION ET/OU DE SE FAIRE AIDER PAR UN CONSEIL EXTÉRIEUR, POUR BIEN DISTINGUER LES DEUX PREMIERS NIVEAUX.

DES CONFUSIONS SONT POSSIBLES D'OÙ DÉCOULERONT DES PLANS D' ACTIONS INCERTAINS.

A titre d'exemples, pris volontairement hors du champ de l'entreprise à une échelle macro ou micro :

- Être en bonne santé : c'est l'enjeu !
- Perdre 5 kilos c'est un objectif ! (faire du sport une fois par semaine est un autre objectif).



Retenons que l'enjeu se situe nécessairement au-dessus de l'objectif.

FORMALISATION DES ENJEUX

LA MÉTHODE DU SWOT

Pour aider à formaliser ses enjeux, la méthodologie SWOT consiste à analyser 4 grands domaines : les opportunités, menaces, forces et faiblesses de l'entreprise.

L'exercice d'identification de l'enjeu pourra se nourrir de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission.

	ATOUTS	HANDICAPS	
	FORCES S	FAIBLESSES W	INTERNE
	OPPORTUNITÉS O	MENACES T	MARCHÉ

La relocalisation peut devenir un élément de la stratégie qui s'inscrit en regard de l'enjeu de l'entreprise.

Face à quels types d'enjeux la relocalisation peut-elle être une réponse stratégique ?

Indépendamment de l'analyse des enjeux qu'il faudra mener, il est possible d'identifier 3 grandes raisons pouvant induire une relocalisation stratégique :

- L'indépendance d'approvisionnement s'inscrit dans la maîtrise du processus de production. L'objectif est alors de cesser ou de réduire la dépendance à des tiers fournisseurs (ex. approvisionnement en semi-conducteurs).
- L'opportunité d'activités nouvelles consiste à identifier les types de biens non fabriqués localement et dont la demande va augmenter dans les prochaines années (ex. nouveau marché de la fabrication de batterie).
- La sécurisation de la continuité d'activités consiste à identifier tout ce qui dans un processus de production de biens ou de services pourrait mettre en danger ce dernier. Cette mise en danger peut être liée à la production elle-même, à la maintenance, à la logistique, aux conditions de travail, ...



Le postulat du "Made in France" ne nous paraît pas être en soi une raison de relocaliser en France la production de biens, sauf il s'agit d'un véritable enjeu pour l'entreprise (notamment dans le secteur du luxe).

POURQUOI ABORDER LE SUJET DE LA RELOCALISATION DANS L'ENTREPRISE ?

RELOCALISER TOUT OU PARTIE DE L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE OU CRÉER UNE ACTIVITÉ TRADITIONNELLEMENT EFFECTUÉE DANS UN PAYS LOW COST NE PEUT PAS ÊTRE LE SEUL RÉSULTAT D'UN CALCUL ÉCONOMIQUE.

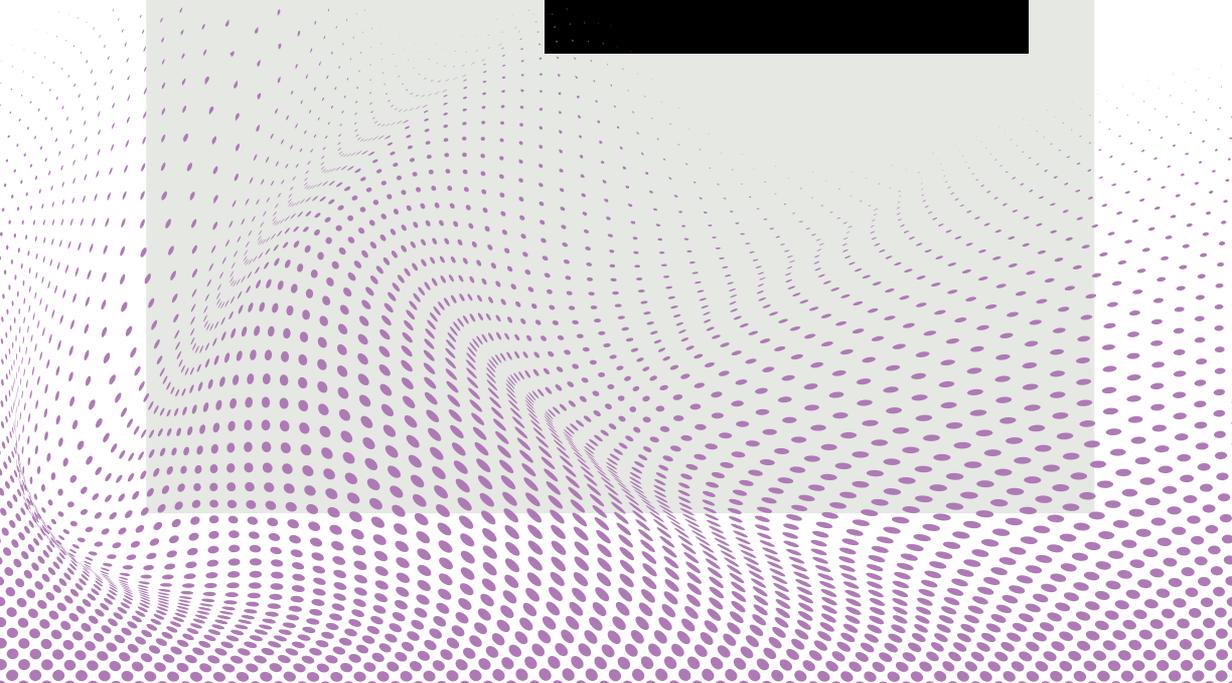
IL DOIT ÊTRE LE FRUIT D'UNE RÉFLEXION SUR LES ENJEUX STRATÉGIQUES : RECONQUÊTE D'UNE SOUVERAINETÉ SUR DES PRODUITS / SERVICES STRATÉGIQUES, IMPACT CARBONE ET POLITIQUE RSE, POIDS DE LA COMPOSANTE LOGISTIQUE SONT QUELQUES THÈMES DE RÉFLEXION.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- AVANT TOUT, ÊTRE CLAIR SUR L'ENJEU ET LES OBJECTIFS DE LA RELOCALISATION.
- LA MATRICE SWOT EST UN MOYEN PRATIQUE D'AIDE À LA FORMALISATION DES ENJEUX.
- LA RELOCALISATION PERMET FRÉQUEMMENT DE RÉDUIRE SA DÉPENDANCE VIS-À-VIS DES FOURNISSEURS.
- LA RELOCALISATION EST UN MOYEN EFFICACE DE SÉCURISER LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS.

2

QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE RELOCALISATION ?



EXERCICE DE DÉFINITION

RAPPEL DE LA DÉFINITION DE LA RELOCALISATION DANS LE LAROUSSE

"Stratégie entrepreneuriale consistant à rapatrier dans le pays d'origine de la société mère une partie ou la totalité d'une activité productive qui avait été auparavant délocalisée. (Les motifs de cette stratégie peuvent être fondés sur le coût de transport, la recherche d'une meilleure qualité, la défense de l'emploi national, etc.)".

Sur le plan géographique tout d'abord, si l'on suit la définition proposée, il n'y aurait de relocalisation que si elle se fait dans le pays d'origine de la société mère, soit la France pour une entreprise française.

Toutefois il semble pertinent de retenir, comme champ géographique des possibles, le territoire européen, dans le cadre de l'UE plus précisément, surtout si la production actuelle se fait dans une partie du globe très éloignée de l'Europe (comme l'Asie de l'Est en particulier) et que le marché de l'entreprise est autant français qu'europpéen.

Pour la suite des sujets abordés dans ce guide, nous proposons de retenir la relocalisation en France, par priorité mais pas de manière exclusive.



DIFFÉRENTES FORMES DE RELOCALISATION

Au-delà de cette définition, 3 formes de relocalisation sont identifiables :

RELOCALISATION EX NIHILO

Une entreprise décide de relocaliser en France / Europe, la production de biens ou équipements destinés en tout ou partie au marché français / européen dont l'approvisionnement se fait uniquement en importation auprès de fournisseurs situés hors de France / Europe. (ex. : production de médicaments).

A noter que l'entreprise peut d'ores et déjà être impliquée dans la fabrication / commercialisation des produits à relocaliser ou décider de se lancer dans la fabrication / commercialisation des dits produits qui constitueront alors un axe de diversification, ou même se créer à cette fin.

RELOCALISATION PAR UNE ENTREPRISE EN FRANCE / EUROPE DE TOUT OU PARTIE DE SON ACTIVITÉ DE PRODUCTION SITUÉE DE MANIÈRE HISTORIQUE HORS DE FRANCE / EUROPE

Il peut devenir nécessaire de relocaliser au sein de la chaîne de la valeur un segment d'activité devenu stratégique ou critique avec le temps.

Par exemple, relocalisation par un constructeur automobile en France de la chaîne de montage de certains de ses modèles actuellement fabriqués hors de France.

RELOCALISATION POST DÉLOCALISATION

Une entreprise qui avait stratégiquement et récemment délocalisé l'intégralité de sa production la relocalise totalement ou partiellement sur le territoire français.

Ce cas de figure se rapproche du précédent. Toutefois, la différence tient en ce que l'entreprise a eu en France / Europe une activité de production qu'elle a choisi stratégiquement de délocaliser. Cela implique de revisiter les raisons qui ont gouverné cette décision, si elle n'est pas trop ancienne. En outre, cela signifie que l'entreprise a eu une expérience de production en France des types de biens à relocaliser ce qui n'est pas le cas dans la précédente situation.

DIFFÉRENTS TYPES DE PRODUCTION

LA RELOCALISATION PEUT CONCERNER PLUSIEURS TYPES DE PRODUCTION

Relocalisation

La production de biens ou de services ou l'exercice d'activités (ex. : centre de services partagés, call center).

La fabrication de biens destinés au consommateur final (B2C) ou au consommateur professionnel (B2B).

La production de biens (intrants) destinés à l'entreprise elle-même pour la fabrication de ses produits finis.

La relocalisation peut être totale (l'ensemble de la production de l'entreprise) ou partielle (une partie de la production d'un même bien, le reste de la production demeurera dans d'autres pays, ou la production d'un - ou de certains - des biens fabriqués par l'entreprise mais pas de tous).



QUELLES SONT LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DE RELOCALISATION ?

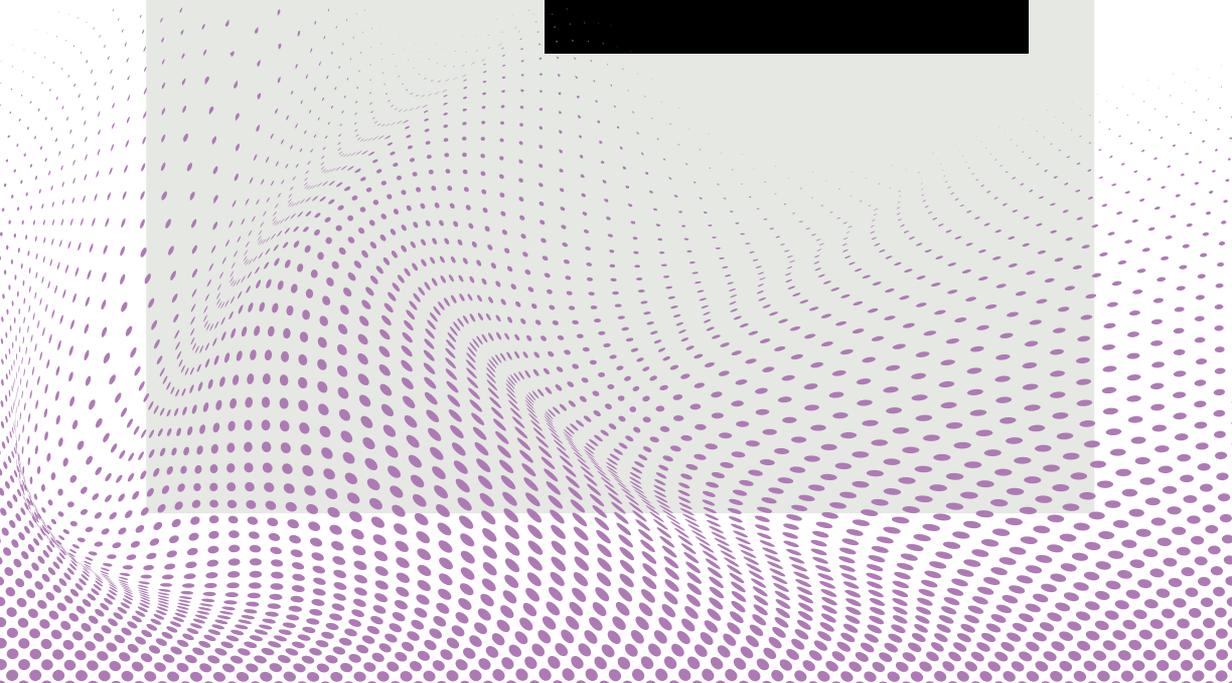
DERRIÈRE LE MOT "RELOCALISATION" SE CACHENT PLUSIEURS FAÇONS D'ENVISAGER LE NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE DE L'ENTREPRISE.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- LA RELOCALISATION "EX NIHILO" S'APPLIQUE AUX ENTREPRISES CRÉANT LOCALEMENT UNE ACTIVITÉ AUX PRODUITS / SERVICES TRADITIONNELLEMENT IMPORTÉS.
- LA RELOCALISATION DE TOUT OU PARTIE D'UNE ACTIVITÉ HISTORIQUEMENT SOUS-TRAITÉE PEUT ÊTRE NÉCESSITÉE PAR UNE NOUVELLE DONNE ÉCONOMIQUE.
- LA RELOCALISATION POST DÉLOCALISATION CONCERNE LES ENTREPRISES QUI REMETTENT EN CAUSE UNE DÉCISION MOTIVÉE PAR UN CONTEXTE ÉCONOMIQUE QUI A PROFONDÉMENT ÉVOLUÉ.

3

QUELLES QUESTIONS SE POSER ?



MISSION, VISION, RELOCALISATION

STRATÉGIE DE L'ENTREPRISE

La relocalisation peut être appréhendée comme un instrument au service de la stratégie de l'entreprise.

Elle peut aussi venir revisiter la mission ou la raison d'être de l'entreprise.

- La relocalisation crée-t-elle de la valeur ?
Si oui, comment ?
- La relocalisation s'inscrit-elle dans le projet de l'entreprise ou bien le transcende-t-elle ?
- Quelles sont les parts du conjoncturel et du structurel dans la décision de relocaliser ?
- La relocalisation est-elle l'occasion d'un changement de modèle d'activité ?

La relocalisation peut ainsi être l'occasion de raisonner en offre de solution plutôt qu'en offre de produit. (ex. : fabrication de masques chirurgicaux en tant qu'offre de produits ou en tant qu'offre de services intégrée de la fabrication au recyclage).

RELOCALISATION & BUSINESS PLAN

UN NOUVEL INVESTISSEMENT IMPLIQUE UN NOUVEAU BUSINESS PLAN

Modifiant l'activité de l'entreprise, la relocalisation comprend généralement un investissement nouveau, un business plan sera réalisé.

Existe-t-il pour autant une spécificité liée à la relocalisation lors de l'établissement de ce business plan ?

La réponse varie selon le type de relocalisation envisagée mais globalement il est possible de prendre en compte quelques éléments :



Coût de production

Coût de production avant / après relocalisation : si le produit est fabriqué par un tiers, ce sera alors la différence entre le coût d'acquisition et le coût de production internalisée.



Coût de transport

Coût de transport avant / après relocalisation : prise en compte du coût de transport initial du lieu actuel de production vers le lieu de relocalisation (voie maritime, terrestre, ferroviaire ou aérienne) et éventuellement des coûts de transports secondaires du point d'arrivée en France vers le lieu de destination qui peut être lui-même un entrepôt ou un lieu de production.



Financement

Sources de financement du projet : banques / prise en compte ou non d'aides nationales spécifiques. A ce stade, il est important d'identifier et de prendre contact avec les interlocuteurs en capacité d'apporter un financement externe. Solliciter les interlocuteurs politiques locaux - au plus près du lieu d'implantation (maire, député, conseiller général) - et les organismes nationaux (BPI France par exemple).



Au-delà des éléments financiers du business plan, le coût de l'indépendance d'approvisionnement des produits sensibles pour l'entreprise peut être exprimé en coût "caché" de rupture d'approvisionnement.

Le business plan sera différent si la stratégie de l'entreprise a évolué de l'offre de produits à l'offre de services intégrée.

RELOCALISATION & BUSINESS PLAN

BUSINESS PLAN ET AIDES GOUVERNEMENTALES APPLICABLES EN FRANCE

La réalisation du business plan prendra en compte les éventuelles aides gouvernementales.

Pour ce qui est de la France, le gouvernement a d'ores et déjà fléché les secteurs d'activités qui concentreront ces aides :

Secteurs concernés

- L'agroalimentaire (diversification des approvisionnements, création de capacités de production),
- La santé,
- L'électronique,
- Les intrants critiques pour l'industrie comme les matières chimiques, les principes actifs pour les médicaments,
- L'industrie du mobile, de la 5G, des objets connectés.



Au-delà d'aides financières pures, l'administration apporte aussi son concours sous forme de support technique et stratégique ou d'aides financières pour mener le business plan. (Banques des Territoires par exemple).

Compléments d'informations *sur Aides Territoires*
'Obtenir un accompagnement en ingénierie pour la relocalisation industrielle'



RELOCALISATION & CHOIX DE L'IMPLANTATION

LE CHOIX DU LIEU EST DÉPENDANT DU TYPE DE RELOCALISATION

HYPOTHÈSE 1 LA RELOCALISATION CONCERNE LA FABRICATION EN PROPRE D'INTRANTS.

Dans cette hypothèse, et dans un souci d'efficacité, le choix de l'implantation sera en général guidé par le lieu préexistant de fabrication des produits finis à la réalisation desquels ces intrants participent.

HYPOTHÈSE 2 L'ENTREPRISE POSSÈDE DÉJÀ UN OUTIL INDUSTRIEL PRÉEXISTANT POUR LA FABRICATION DE BIENS IDENTIQUES OU SIMILAIRES À CEUX À RELOCALISER.

Dans ce cas, l'analyse sera menée entre :

- Accroître la capacité de production de l'outil existant (dégoulotage)
- Implanter une nouvelle usine pour la part de production à relocaliser
- Regrouper toute l'activité de production (existante et à relocaliser) dans un nouveau lieu

HYPOTHÈSE 3 L'ENTREPRISE POSSÈDE DÉJÀ UN OUTIL INDUSTRIEL PRÉEXISTANT POUR LA FABRICATION DE BIENS DIFFÉRENTS DE CEUX À RELOCALISER.

Dans cette hypothèse, l'analyse sera menée entre :

- Regrouper toute l'activité de production (existante et à relocaliser) soit au lieu préexistant soit dans un nouveau lieu
- Implanter une nouvelle usine pour la production à relocaliser

RELOCALISATION & CHOIX DE L'IMPLANTATION

LE CHOIX DU LIEU EST DÉPENDANT DU TYPE DE RELOCALISATION



Dans les 3 hypothèses précédemment citées, dans lesquelles l'entreprise possède déjà un outil industriel en un lieu préexistant au choix de la relocalisation, sera réalisé un inventaire exhaustif des avantages et inconvénients du lieu préexistant afin de parvenir à la meilleure décision, notamment au regard des contraintes (techniques, environnementales, de superficie disponible, logistiques, sociales, parties prenantes, ...) liées au lieu préexistant.

HYPOTHÈSE 4 L'ENTREPRISE NE POSSÈDE PAS D'OUTIL INDUSTRIEL PRÉEXISTANT OU SOUHAITE NÉANMOINS FAIRE LE CHOIX D'UN NOUVEAU LIEU D'IMPLANTATION (CF. SITUATIONS ÉVOQUÉES PRÉCÉDEMMENT)

Dans cette hypothèse, les critères de choix du lieu d'implantation prendront en compte

- Le positionnement géographique "idéal" vs marché
- La connexion avec les autres sites de l'entreprise (le cas échéant)
- Les infrastructures requises (liaisons routières, aériennes, ferroviaires, maritimes)
- Le bassin d'emploi (main d'œuvre disponible et qualifiée compatible avec les besoins de l'entreprise)

RELOCALISATION & CHOIX DE L'IMPLANTATION

LE CHOIX DU LIEU EST DÉPENDANT DU MARCHÉ

Le choix du lieu d'implantation de son activité relocalisée pour être au plus près de son marché doit être considéré pour accroître la visibilité du projet et son efficacité économique.

La nécessité d'être proche de ses principaux clients a de nombreuses vertus, comme par exemple :

- S'assurer d'une forme d'exclusivité pour une partie importante de son activité
- Diminuer la part des coûts logistiques, si cela correspond à un élément significatif du prix de revient
- Raccourcir la boucle de réaction dans le cas de produits techniques nécessitant de fréquents ajustements

Il peut être judicieux de s'insérer dans un réseau industriel pertinent par rapport à son activité, tels que :

- Pôle de compétitivité (ex. : pôle Valorial à Rennes, pour les industries agro-alimentaires)
- Bassin d'emploi irrigué par des centres de recherche ou universités pertinents par rapport à l'activité relocalisée, et qui peuvent apporter leurs compétences et leurs réseaux pour accompagner le développement de l'entreprise (ex. : "Plastics Vallée" dans l'Ain, pour la plasturgie)

Enfin, la juxtaposition entre les critères de marché et les aspects sociaux peut conduire l'entreprise à considérer pour son implantation une zone franche urbaine (ZFU), ce qui lui procurera d'importants avantages fiscaux ainsi qu'une meilleure acceptabilité.



Compléments d'informations sur les pôles de compétitivité et les zones franches urbaines sur le site du gouvernement.

'Présentation des pôles de compétitivité'

'Zones franches urbaines, quelles opportunités pour les entreprises ?'

RELOCALISATION & ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

ACCEPTABILITÉ DE LA RELOCALISATION

Les aspects environnementaux sont de nature réglementaire principalement, mais il ne faut pas négliger le volet "sociétal". Celui-ci correspond à la notion d'acceptabilité par les parties prenantes locales à l'implantation d'une nouvelle usine ou à l'augmentation de production d'une usine existante voire aux conséquences logistiques induites. Ces conséquences peuvent par exemple être une augmentation du flux de transports et donc de fréquentation routière en entrée et sortie d'usine.

Souvent négligé dans les critères d'acceptabilité est l'impact favorable sur l'empreinte carbone globale. Le fait de relocaliser le "sourcing" en évitant l'approvisionnement de matières ou de composants de pays lointains permettra d'améliorer significativement le bilan carbone de l'entreprise. Cet indicateur, intégré à la politique RSE de l'entreprise, fait souvent partie des critères figurant dans les appels d'offre pour les marchés publics.

Le retraitement ou recyclage des déchets ou produits de deuxième choix issus d'une production relocalisée est également à prendre en considération. Renvoyer les déchets de fabrication ou produits usagés au fournisseur lointain n'a pas de sens économique et un impact carbone qui peut être désastreux. Le recyclage au plus près de la fabrication relocalisée permettra de raccourcir le cycle de vie.

Toutes ces considérations peuvent amener l'entreprise à considérer une évolution stratégique vers le statut "d'entreprise à impact".

Bien qu'il n'existe pas de définition formelle, une entreprise à impact est souvent définie comme une société commerciale qui possède plusieurs objectifs sociaux et environnementaux. Ces sociétés engagées adoptent des pratiques à l'impact social et environnemental positif en les inscrivant au cœur de leur modèle économique. Ces mesures peuvent aller de la contribution à la transition bas carbone jusqu'à l'ouverture de la gouvernance aux salariés, en participant à l'économie circulaire.

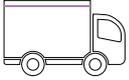
L'entreprise à impact se rapproche de la "société à mission", dont le statut a été officiellement défini par la loi Pacte du 22 mai 2019 (article 176).

Ces entreprises bénéficient souvent de conditions d'accès favorisées à certaines formes de prêts bonifiés, de subventions ou d'accompagnements divers par les politiques locales (formation, mise en réseau, missions de conseil gratuites, ...).

RELOCALISATION & ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

IMPACT CO₂

Une approche "End2End" est à privilégier pour apprécier l'impact environnemental d'une relocalisation. Il s'agit d'établir la liste des émissions polluantes produites. On peut ainsi mesurer les émissions de CO₂ avant et après relocalisation, prenant en compte à la fois celles liées à la production et celles liées au transport.



Selon le pays de production actuel, le transport primaire, qui amène le produit en France, est généralement maritime ; si ce pays est hors d'Europe ce sera très majoritairement le cas. En outre, les aléas du transport maritime (ex. : blocage du Canal de Suez en avril 2021) conduisent soit à des détours rendant le trajet plus long donc plus polluant, soit à des solutions de remplacement (voie aérienne plus coûteuse et plus polluante à la tonne transportée). Selon l'expérience de la supply chain de l'entreprise, on pourra chiffrer ces aléas en pourcentage du transport total et donc ajouter les excès marginaux de pollution.



S'agissant des émissions de CO₂ liées à la production, on pourrait penser que c'est un jeu à somme nulle entre l'ancien lieu de production et le nouveau relocalisé. Pour autant, le nouveau lieu de production pourra bénéficier dans sa construction et dans ses procédés de fabrication, voire de maintenance, de nouvelles technologies plus respectueuses de l'environnement et moins énergivores. En outre, la relocalisation implique le respect des règles en vigueur en France généralement plus strictes que celles applicables dans le pays actuel de production. L'impact sera donc également plus favorable sur le bilan global.



PLANIFICATION DE LA PRODUCTION ET DE LA SUPPLY CHAIN

La relocalisation peut permettre un meilleur ajustement de la production à la demande. Ceci a aussi un impact sur l'environnement en évitant des surproductions palliatives.

RELOCALISATION & ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

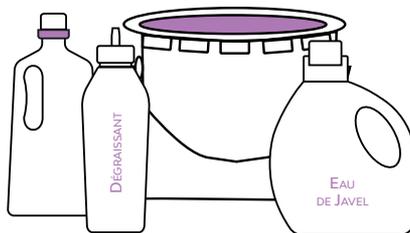
AUTRES ASPECTS ENVIRONNEMENTAUX

L'ensemble des émissions et rejets (eau / air), et pas uniquement celles de CO₂, ainsi que la nature des produits, généralement chimiques, entrant dans le processus de fabrication doit être considéré. Cela comprend leur mode d'approvisionnement et leur stockage sur le lieu de production.

HYPOTHÈSE RELOCALISATION PAR ADJONCTION D'UNE NOUVELLE USINE SUR UN SITE PRÉEXISTANT.

Dans cette hypothèse, un focus particulier est requis sur :

- Les rejets marginaux liés à cette adjonction
- L'impact de l'utilisation et du stockage croisés de nouveaux produits chimiques entrant dans la production de la nouvelle usine
- L'impact de l'utilisation et du stockage croisés de ceux déjà utilisés et qui continueront de l'être dans l'ancienne usine



RELOCALISATION & ASPECTS SOCIAUX

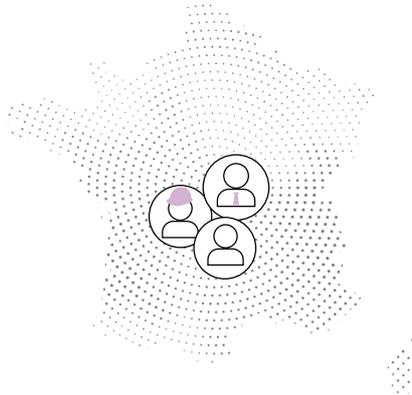
LE WORKFORCE PLANNING OU LA GPEC

Un projet de relocalisation ne saurait méconnaître ou sous estimer les aspects sociaux. Ceux-ci sont de plusieurs ordres.

Tout d'abord il faut souligner qu'un tel projet va être créateur d'emplois ce qui est en soi une satisfaction à participer à la reconquête de l'emploi industriel en France, voire à diminuer le taux de chômage localement.

Pour autant, la relocalisation invite à bien définir les types d'emplois concernés avec le modèle GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) et leur degré de disponibilité dans le bassin d'implantation sur l'ensemble des emplois.

Il serait par exemple dommageable d'avoir identifié une bonne capacité du bassin d'emploi à fournir les ouvriers qualifiés pour le fonctionnement de l'usine, qui représenteront 70% du personnel, mais d'avoir sous-estimé les capacités à recruter localement ou à attirer les ingénieurs ou les cadres des fonctions supports.



La disponibilité qualitative et quantitative des compétences dans le bassin d'emploi de référence et l'existence ou non de filière métier localement, par la formation initiale, sont donc clés.

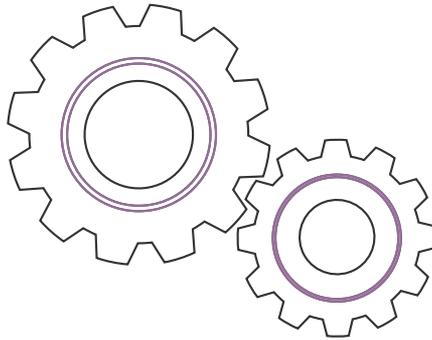
RELOCALISATION & ASPECTS SOCIAUX

L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Les aspects sociaux d'un projet de relocalisation prennent aussi en compte les modalités d'organisation du travail.

L'usine fonctionnera t-elle à feu continu ce qui requerra la mise en place d'équipes successives (2x8, 3x8, ...) et pose la question de l'acceptabilité du travail en horaire décalé.

Autrement dit, ce n'est pas parce que le bassin d'emploi offre une main d'œuvre qualifiée que celle-ci a déjà travaillé selon ces modes de fonctionnement, ni qu'elle est disposée à le faire.



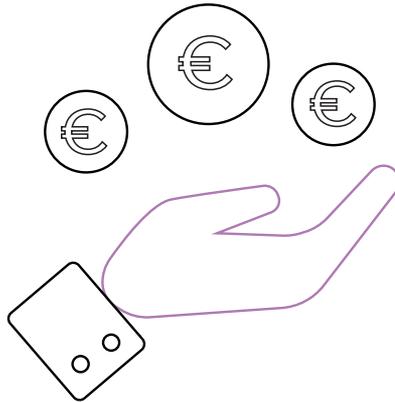
Si la relocalisation est pour l'entreprise l'occasion d'une première implantation industrielle, ces questions sont d'autant plus cruciales. Elle devra alors particulièrement prendre soin à la qualité et à l'efficacité de son processus de recrutement.

RELOCALISATION & ASPECTS SOCIAUX

LES ÉLÉMENTS DE RÉMUNÉRATION

Il s'agit d'un sujet un peu plus technique lié à la politique de rémunération et d'avantages sociaux.

Ainsi, le fonctionnement en feu continu et l'existence d'équipes en roulement impliquent généralement des dispositifs salariaux particuliers (prime de quart, prime de panier, ...) pouvant d'ailleurs être prévu et encadré par la Convention Collective de branche.



Ces éléments seront à intégrer par l'entreprise dans le professionnalisme de ses équipes RH, notamment Paye.

RELOCALISATION & ASPECTS SOCIAUX

HYGIÈNE ET SÉCURITÉ (H&S).

Si l'entreprise a déjà un passé industriel, ces éléments seront abordés avec d'autant plus de facilité.

Si la relocalisation est l'occasion du démarrage d'une activité industrielle pour l'entreprise, l'aspect H&S sera à bâtir ex nihilo en tenant compte des processus et procédés de fabrication, des matières premières et des utilités (eau, vapeur, électricité, produits chimiques à lister de manière exhaustives) entrant dans la fabrication et leur interaction avec le personnel travaillant dans l'usine à quelque fonction que ce soit.

L'entreprise veillera à se doter des compétences requises sur ces sujets si elle ne les a pas déjà, soit en les internalisant, soit avec des conseils extérieurs.



Sur ces sujets ne pas oublier également les parties prenantes : DREAL et Médecine du Travail.

QUELLES QUESTIONS SE POSER ?

UN PROJET DE RELOCALISATION PEUT ÊTRE COMPLEXE.

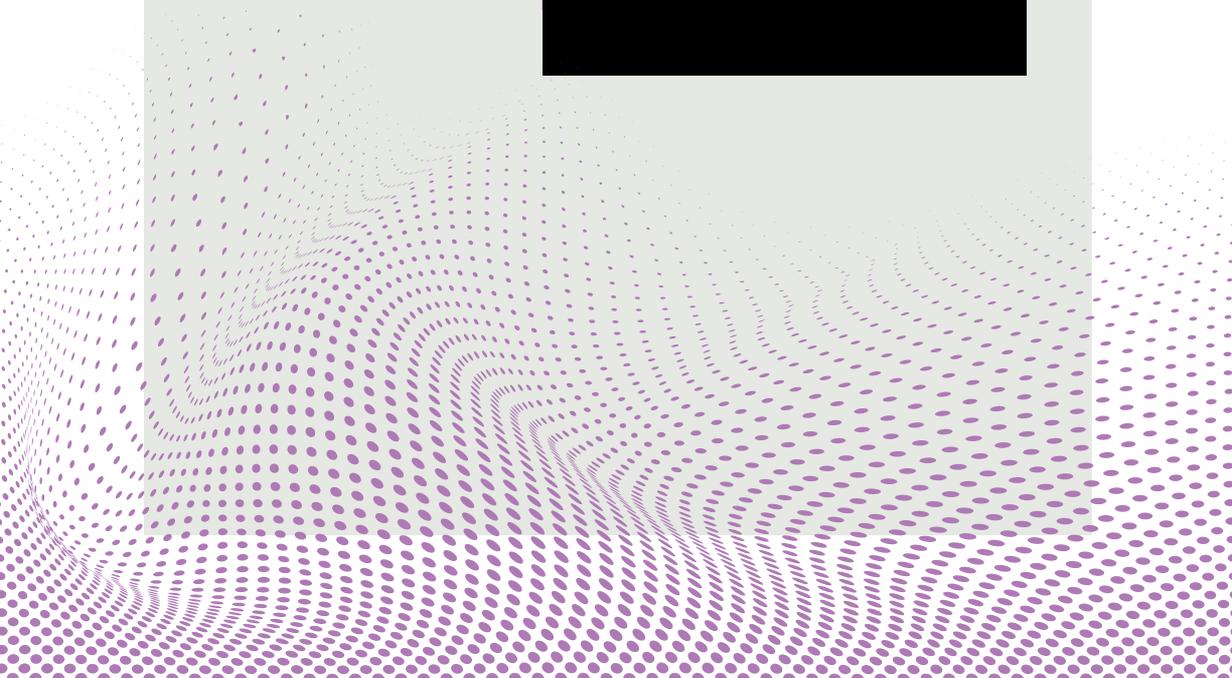
IL EST IMPORTANT DE SE POSER LES BONNES QUESTIONS EN AMONT DE SON DÉROULEMENT.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- COMMENT LE PROJET DE RELOCALISATION S'INSCRIT-IL DANS LA VISION ET LA MISSION DE L'ENTREPRISE ? COMMENT RECONSTRUIRE LE BUSINESS PLAN, SANS OUBLIER LES AIDES ÉVENTUELLES DE L'ÉTAT ?
- DANS LE CONTEXTE INDUSTRIEL, QUELLE IMPLANTATION PRIVILÉGIÉE : SITE(S) EXISTANT(S) OU NOUVELLE IMPLANTATION ? SELON QUELS CRITÈRES ?
- QUELLE EST L'ACCEPTABILITÉ DU PROJET SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL ET RÉGLEMENTAIRE ? QUEL IMPACT SUR L'EMPREINTE CARBONE ? COMMENT CE PROJET S'INSCRIT-IL DANS LA POLITIQUE RSE ?
- LA GPEC, L'ORGANISATION DU TRAVAIL, L'IMPACT SALARIAL ONT-ILS FAIT L'OBJET D'UNE RÉFLEXION APPROFONDIE EN AMONT DE LA DÉCISION DE RELOCALISATION ?

4

QUEL PLAN D' ACTIONS POUR UNE RELOCALISATION RÉUSSIE ?



RESSOURCES PROJET / ÉQUIPE PROJET

La décision stratégique a été prise. Elle a été validée par les instances de gouvernance de l'entreprise.

On entre dans la réalisation en mode projet. Mais ce projet peut selon les cas être une transformation importante pour l'entreprise.

Il est donc déterminant d'identifier l'ensemble des moyens et ressources à mettre en œuvre.

Moyens

IDENTIFIER LES BESOINS EN COMPÉTENCES ET EN TEMPS À CONSACRER AU PROJET.

Il peut s'agir des compétences en gestion de projet ou des compétences techniques (techniques métiers ou dans les fonctions support) qui vont devoir être mobilisées pour la réalisation du projet.

Ressources

IDENTIFIER LES RESSOURCES.

Selon la taille de l'entreprise et les compétences internalisées, on peut s'appuyer sur des ressources de l'entreprise ou faire appel à des compétences externes.

S'il est fait appel à des ressources internes, bien identifier les salariés qui possèdent des compétences de gestion de projet. Ces salariés ont déjà mené des projets auparavant, soit dans l'entreprise, soit dans une vie professionnelle antérieure.

Il convient alors de "décaler" les salariés identifiés c'est-à-dire de les sortir de leur fonction actuelle pour les faire intégrer une équipe projet. Cela suppose ensuite de les remplacer dans leur fonction actuelle.

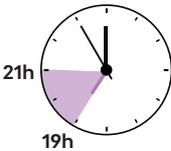
PHASING DU PROJET



Définir la date de "Go Live".



Définir les différentes étapes et les dates associées.



Intégrer les délais réglementaires.
Par exemple, délais sociaux, information / consultation d'instances représentatives du personnel, institutionnels : enquête publique).



Si le projet de relocalisation comporte l'arrêt de production par l'entreprise dans d'autres pays, le plan intégrera l'arrêt ordonné de la production des anciens sites et le démarrage du nouveau (marché en double éventuelle) ainsi que le démantèlement des anciens sites.

Si le projet de relocalisation comporte l'arrêt de relation contractuelle avec un fournisseur, le calendrier intégrera les conditions contractuelles négociées avec le fournisseur pour assurer une fin d'approvisionnement sécurisée.

MATRICE DES RISQUES

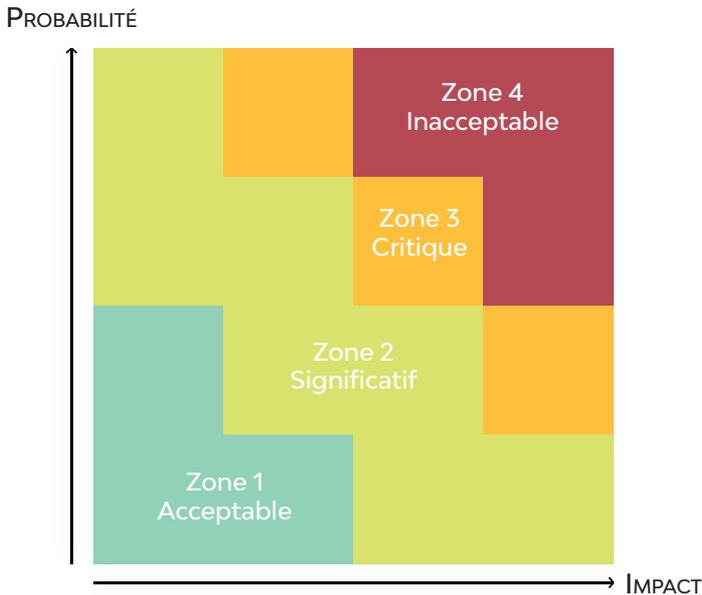
Définir les risques et les quantifier en les positionnant sur une échelle qui prend en compte l'occurrence et l'intensité du risque.

Tous les risques présentent un niveau élevé :

- Soit en terme d'occurrence
Quelle probabilité que le risque se réalise (faible à fort) ?
- Soit en terme d'intensité
Quel impact si le risque se réalise (faible à fort) ?

Les risques devront faire l'objet d'un plan d'atténuation ("mitigation plan") du risque. Ce plan identifie les actions pour éliminer ou réduire le risque, ainsi que les solutions de repli si le risque se réalise.

MATRICE DES RISQUES



COMMUNICATION INTERNE / EXTERNE

UN PLAN DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE DÉDIÉ AU PROJET



Contenu

Création de valeur :
de l'offre produit à l'offre service.

Démarche RSE : réduction des émissions et bilan environnemental, création d'emplois, ré-internalisation de savoir-faire, création de filières de compétences, ...

Vision / mission de l'entreprise.



Cible

Clients.

Fournisseurs.

Salariés.

Parties prenantes externes :
politiques (maires, sénateurs, députés,
conseillers généraux / régionaux, ...),
associatives (ONG),
administratives (DREAL, DIRRECTE).



Fréquence

Quand ?

À quel rythme ?

Alignement de la communication
sur le calendrier projet :
décision, pose de la première pierre,
inauguration.



Supports

Audio, vidéo, papier, réunions, ...

Utilisation des réseaux sociaux à
considérer dans le cadre du plan de
communication avec éventuellement
le support d'un community manager.

POINTS D'ATTENTION

Pendant la réalisation du projet, une attention particulière est à porter aux éléments suivants :



Continuité d'activité

Suivre les indicateurs :
supply chain, production,
livraison.



Parties prenantes

Engager et impliquer
les parties prenantes :
salariés, pouvoirs publics,
associations, banques,
fournisseurs, clients.



Construction de ce qui a été prévu

Vérifier la conformité au
cahier des charges : respect
du design technique de
l'usine.

QUEL PLAN D' ACTIONS POUR UNE RELOCALISATION RÉUSSIE ?

DE LA VISION À LA RÉALISATION, LE PLAN D' ACTIONS EST LA CLÉ DU SUCCÈS QUI VA MOBILISER LES TALENTS DE L' ÉQUIPE PROJET (SAVOIR-FAIRE ET FAIRE SAVOIR) TANT DANS SES RELATIONS INTERNES QU' EXTERNES À L' ENTREPRISE.

CE QU' IL FAUT RETENIR

- IDENTIFIER LES COMPÉTENCES INTERNES ET EXTERNES QUI VONT CONSTITUER L' ÉQUIPE PROJET (SAVOIR-FAIRE).
- PENSER "MATRICE DE RISQUE" EN AMONT POUR NE PAS ÊTRE PRIS AU DÉPOURVU.
- ÉTABLIR UN PLAN DE COMMUNICATION POUR ACCOMPAGNER LE PROJET (FAIRE SAVOIR).
- S' ASSURER DE L' ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES TOUT AU LONG DU PROJET.

CONCLUSION

RELOCALISER : UN ENJEU STRUCTUREL D'AVENIR !

L'activité de l'entreprise est impactée par les difficultés d'approvisionnement de biens essentiels. Cela a notamment été révélé lors de la crise sanitaire due à la Covid 19, puis par la guerre en Ukraine. Il n'en demeure pas moins qu'une stratégie de relocalisation reste un acte structurant de transformation pour l'entreprise. Cette stratégie détermine son fonctionnement sur le long terme.

Relocaliser peut être une opportunité de rebond mais en aucun cas une décision conjoncturelle pour l'entreprise.

N'hésitez pas à solliciter l'expérience des 400 managers de transition que nous sommes chez 400 Partners.

BONNE RELOCALISATION.

UN ACCOMPAGNEMENT POUR RÉUSSIR VOTRE RELOCALISATION

LE MANAGER DE TRANSITION PEUT INTERVENIR ALORS, SEUL OU EN ÉQUIPE, EN CONDUITE OU ACCOMPAGNEMENT DE LA DÉMARCHÉ DE RELOCALISATION :

EN AMONT

- S'assurer que tous les acteurs intervenant dans le projet soient bien impliqués.
- Valider la décision d'implantation ainsi que la stratégie s'y afférant.

PENDANT

- Faire le lien permanent avec tous les acteurs intervenant dans le projet.
- Garantir la réalisation du business plan.
Si dérive, faire valider les ajustements.
- Veiller à la mise en œuvre du projet tel que présenté.
Si dérive, informer sur les ajustements, surtout auprès des autorités administratives.

DANS LA POURSUITE DE L'OBJECTIF

Appliquer la règle des 3C :

- Communiquer
- Coordonner
- Convaincre

EN FIN D'INTERVENTION

Formaliser par écrit toutes les étapes du projet pour identifier les réussites, les stratégies / actions déployées et les difficultés pour les lever (cahier projet).

Avertissement

"Ce document regroupe un ensemble de suggestions mais ne saurait se substituer ni aux dispositions législatives et réglementaires, ni aux procédures en vigueur au sein de l'entreprise. En fonction de votre domaine d'activité, vous pouvez être soumis à un régime spécifique non répertorié dans ce document et, dans ce cas, vous devez vous référer aux lois et règlements en vigueur dans votre profession. Par ailleurs, ce document n'a pas pour objectif d'être exhaustif en ce qu'il ne peut envisager tous les cas de figure, et la mise en œuvre des suggestions reste de la responsabilité de l'utilisateur de ce document."

CONTRIBUTEURS

Dir. Res. Humaines

Patrick Birault

Spécialisé dans le pilotage des relations sociales dans des contextes de transformation, restructuration, retournement et gestion de crise.

07 75 10 67 59



Direction Générale

Lionel Garnier

Spécialisé dans la transformation de PME, ETI et filiales internationales de groupes sur des fonctions de DG industrielle et supply chain sur des périmètres de 20 à 700 ME. Développement, restructuration, retournement, gestion de crises, création et transfert d'unités.

06 38 57 22 21



Direction Générale

Christian Glaenzer

Spécialiste de la mise en place et de la transformation rapide d'infrastructures industrielles multi-sites internationaux et particulièrement dans des environnements contraints du fait de la concurrence, de la sécurité ou de l'environnement.

06 75 61 36 26



CONTRIBUTEURS

Dir. Res. Humaines

Philippe Nagel

Spécialiste de la direction RH au sein de filiales de groupes internationaux ainsi que le pilotage de projets de transformation en délégation de la direction générale : cession/acquisition, réorganisation, repositionnement stratégique et création de centres de services partagés.

06 08 92 12 78



Dir. Comp&Ben

Patricia Samy

Spécialiste de la direction Compensation Benefits au sein de filiales de groupes internationaux et du pilotage de projets d'intégration avec la direction générale : revue annuelle des salaires, bonus, définition des packages de rémunération et d'actions, épargne salariale, frais de santé, prévoyance et retraite.

06 08 46 88 25



400 PARTNERS

LE MANAGEMENT DE TRANSITION NOUVELLE GÉNÉRATION

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Grâce à sa plateforme d'intermédiation, 400 Partners permet d'accéder à l'offre de services de spécialistes, managers et dirigeants, intervenants de Comex/Codir, sélectionnés et cooptés par leurs pairs sur la base de leurs compétences, expériences, savoir-être et valeurs communes.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse, l'assurance d'un manager "augmenté" par la communauté de ses pairs.

contact@400.partners

T. 01 838 11 400

www.400.partners

RELOCALISER VOTRE PRODUCTION



C'EST POSSIBLE

RELOCALISATION /və.lɔ̃.kɑ.li.za.sjɔ̃/ nom féminin

Au-delà d'une situation de crise conjoncturelle, une entreprise peut faire face à un enjeu structurel et devoir sécuriser les matières premières ou les intrants incontournables à la bonne marche de son activité. Relocaliser son activité, c'est aller au-delà des seules considérations économiques : dépendance aux fournisseurs, impact carbone et politique RSE, poids logistique, ...

Ce guide offre aux dirigeants quelques clés pour les aider dans leur décision, depuis la phase de réflexion jusqu'à la mise en œuvre pratique.

Pourquoi aborder le sujet dans l'entreprise ?
Quelles sont les différentes typologies de relocalisation ? Quelles questions se poser ?
Quel plan d'actions pour une relocalisation réussie ?

Mission, vision, ... relocalisation : prêts ?



Dans la même collection :

ACHATS Acheter mieux que vos concurrents c'est possible

VALORISATION Comprendre et accroître la valeur de votre entreprise c'est possible

RETOURNEMENT Sauvegarder votre entreprise c'est possible

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse.

www.400.partners

© 400 Partners

Tous droits de reproduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays

9€