

# Tous les es sont permis

Les années 2020 seront-elles synonymes de véritable transformation des schémas directeurs industriels et logistiques ? Tout à fait anecdotique il y a encore trois ans, le sujet des relocalisations revient sur le devant de la scène, et désormais, les exemples se multiplient. De quoi donner des idées aux autres ?

**L**a crise est passée par là et jamais les relocalisations n'ont autant fait parler d'elles. Aux conséquences industrielles majeures de la pandémie (pénuries, difficultés d'approvisionnement, etc.), s'ajoute depuis quelques mois une crise géopolitique elle-même source de nombreuses désorganisations des supply chains. De quoi rebattre les cartes et inciter les industriels à envisager un véritable changement de paradigme dans leur organisation. Entre septembre 2019 et décembre 2021, quelque 115 relocalisations ont été enregistrées. Attention néanmoins à bien distinguer les phénomènes de réindustrialisation, qui correspondent à l'implantation de nouvelles productions, et les relocalisations, autrement dit les retours d'entités de fabrication ayant déserté le territoire il y a plusieurs années.

## Un contexte propice

Pour Olivier Loth, directeur au sein de la division Management Consulting, Operations & Performance Strategy chez KPMG, le contexte est très favorable à ces mouvements : « *Nous observons une appétence croissante pour le made in France de la part des consommateurs. Certains sont même prêts à payer plus cher pour ça. À cela s'ajoute un intérêt accru pour les circuits courts et les achats de proximité dans de nombreux secteurs dont l'agroalimentaire. Les consommateurs sont aussi de plus en plus préoccupés par l'impact des produits sur l'environnement, notamment sur les kilomètres parcourus. La pression en matière de RSE sur les entreprises ne cessera de croître, et la loi obligera certainement à terme à encore plus de transparence (origine des matières, mode de fabrication,*

# poirs

## Sommaire

- Relocalisations. Tous les espoirs sont permis.....**p. 30**
- Lucibel : un pionnier du retour en France depuis presque une décennie.....**p. 36**
- La production des scooters de Red Electric relocalisée au Mans.....**p. 38**
- De la Chine à la France pour les produits d'Innov8 .....**p. 39**
- La fabrique à histoires de Lunii made in France.....**p. 40**



bilan carbone des produits, etc.), contribuant ainsi à l'accélération de cette tendance. En outre, la jeune génération est en quête de plus de personnalisation, ce qui pousse nécessairement à produire plus près du lieu de consommation ». S'ajoutent bien sûr des considérations économiques telles que l'explosion des coûts de transport et une compétitivité décroissante des pays asiatiques, en particulier en matière de main-d'œuvre. « En Chine, le salaire d'un ouvrier a doublé, voire triplé, en une décennie », confirme Olivier Loth. « Beaucoup d'entreprises n'avaient pas pris en compte certains paramètres en allant en Chine, notamment les coûts élevés

**« Sur ces 34 Md€, seuls 600 M€ ont été réellement utilisés pour faire du financement de projet de relocalisation. »**

Jean François Laget, Partner chez Argon & Co.



© Argon & Co



© BBL

**« L'idée de relocaliser est essentiellement liée à l'amour de son pays et à l'importance que l'on accorde à acheter français. »**

Kaci Kebaïli, président et fondateur du groupe de transport et logistique BBL et membre du conseil d'administration de Relocalisations.fr.

et environnementaux) et assurer une meilleure réactivité. Il s'agit de mettre en place des supply chains plus locales dans un contexte mondialisé. À l'échelle européenne, cela peut vouloir dire relocaliser en France mais également dans d'autres pays européens. Contrairement au dogme des trente dernières années qui consistait à massifier les capacités pour gagner en productivité, l'heure est aujourd'hui à une forme de dilution des ressources de production. En matière d'outil industriel, ce phénomène est très impactant, car il oblige à réorganiser ses sites de production, historiquement dédiés à un produit, de manière à les rendre capables de produire toute une gamme de produits avec des volumes plus restreints ».

Il est vrai que dans les faits, les relocalisations qui s'opèrent actuellement en Europe ne concer-

de non-qualité, les questions de propriété intellectuelle et les problèmes d'opacité et de contrôle de leurs chaînes d'approvisionnement. » Selon Jean François Laget, Partner chez Argon & Co, il est désormais nécessaire, « au-delà des objectifs purement économiques, d'intégrer les dimensions environnementales et de gestion des risques aux réflexions d'implantations industrielles ».

### Vers des supply chains plus locales

Nicolas Henry, directeur associé chez Citwell, préfère parler de régionalisation que de délocalisation : « Nous intervenons sur des projets où nous raisonnons à une maille régionale, l'objectif étant d'approvisionner, de produire et de livrer sur le même continent afin de réduire les distances parcourues pour limiter les coûts (financiers



© Adobe Stock

nent que très minoritairement la France. D'autres pays voisins, tels que la Pologne, les pays baltes, la Roumanie, la République tchèque, la Turquie ou le Portugal ont davantage le vent en poupe en raison du coût de la main-d'œuvre jugé plus attractif et d'une plus grande souplesse du Code du travail pour les entreprises.

### Nombreux bénéfices pour la supply chain

D'un point de vue supply chain, les bénéfices d'une telle démarche sont légion : réduction des coûts de transport et d'immobilisation, optimisation du BFR, etc. C'est aussi un moyen de réduire drastiquement les lead times et de gagner en réactivité. « Les coûts de transport ont été multipliés par dix en un an et demi. Un conteneur maritime 40 pieds Asie-Europe en janvier 2020 coûtait 1 500 \$ contre 15 000 aujourd'hui. Au cours de la même période, le prix d'un camion provenant du Portugal est passé de 1 700 à 2 300 €, soit une augmentation de 30 à 35 % du prix du transport. Le coût pour un camion allant d'une région française à une autre a augmenté quant à lui d'environ 20 %. Transporter aujourd'hui un m<sup>3</sup> de fret depuis la Chine vers la France coûte 227 €, contre 23 € du Portugal vers la France et 7 € pour du France-France. Ces chiffres sont édifiants et font du coût du transport un paramètre absolument différenciant dans le choix d'un industriel, ce qui n'était pas le cas il y a deux ans », illustre concrètement Kaci Kebaïli, président et fondateur du groupe de transport et logistique BBL.

Membre du conseil d'administration de Relocalisations.fr, un think tank né en réaction à la crise sanitaire et aux différentes pénuries qui l'ont suivie, et qui œuvre pour la relocalisation de l'outil industriel, Kaci Kebaïli insiste également sur le coût du stock : « Alors que le délai moyen d'un transport entre la Chine et la France est de 42 jours (en mer, dédouanement, relivraison, etc.), une importation depuis le Portugal prend deux jours et un jour depuis un autre lieu en France. Un industriel est donc sus-



© Argon & Co

### « La crise a mis en exergue les risques inhérents aux supply chains trop complexes et à l'interdépendance des usines disséminées à travers le monde. »

François Parizot, Associate Partner chez Argon & Co.

ceptible de gagner 40 jours de stock. Il est fondamental d'évaluer finement le coût d'immobilisation financière de ce stock ».

Dans un tel contexte, la supply chain apparaît clairement comme un élément déterminant dans la décision de relocaliser ou non. « Selon moi, les considérations environnementales n'entrent pas en ligne de compte dans les réflexions de la grande majorité des industriels. L'amélioration de l'empreinte carbone est en revanche une conséquence vertueuse de ces projets », observe Kaci Kebaïli qui, à titre personnel, défend ardemment l'idée que « la démarche est avant tout patriotique. L'idée de relocaliser est essentiellement liée à l'amour de son pays et à l'importance que l'on accorde à acheter français ».

### Renforcer la résilience

Bien que l'équation économique reste le nerf de la guerre et le critère décisionnel dans l'immense majorité des cas, Nicolas Henry insiste sur un autre aspect au cœur des préoccupations actuelles : « Depuis la crise sanitaire, la résilience est un facteur majeur. Les

industriels sont désormais très soucieux d'être en mesure de faire tourner leur activité malgré les crises, de toute nature, susceptibles d'intervenir à tout moment ». François Parizot, Associate Partner chez Argon & Co, estime aussi que « l'aversion au risque est devenue un critère prégnant. La crise a mis en exergue les risques inhérents aux supply chains trop complexes et à l'interdépendance des usines disséminées à travers le monde. Les blocages ont été nombreux et ont marqué les esprits ».

L'importance croissante accordée à l'économie circulaire est également susceptible de jouer un rôle dans les réflexions de relocalisation et de régionalisation. « Une proximité entre le lieu de production et le lieu de consommation est un prérequis nécessaire dans le cadre d'une démarche d'économie circulaire, avec des considérations de recyclage à la maille locale, de réutilisation de certains composants ou de démantèlement des produits », développe Adeline Bret, responsable supply chain durable chez Citwell.

La dimension réglementaire contribuera aussi à ces réflexions. « La loi Agec [antigaspiillage pour une économie circulaire, N.D.L.R.] va inciter les industriels à planifier de façon plus mesurée et à produire au juste niveau. Pour ce faire, il est judicieux de privilégier une plus grande proximité avec son marché », illustre François Parizot. La situation diffère sensiblement dans les entreprises de taille plus modeste implantées quasi exclusivement sur le marché français et dont les valeurs en matière de RSE et de développement durable sont très fortes. Le made in France constitue pour elles une nécessité absolue en matière marketing et un levier de communication essentiel.

### Le plan France Relance

D'autres facteurs sont susceptibles de jouer un rôle, les décisions politiques par exemple. Le gouvernement a annoncé en septembre 2020 la mise en place d'un plan d'un montant 100 Md€, dont 34 Md€ dédiés à la compétitivité, pour relancer l'économie. « Sur ces

34 Md€, seuls 600 M€ ont été réellement utilisés pour faire du financement de projet de relocalisation. 20 Md€ sur deux ans ont été dédiés à une baisse des impôts de production, qui a permis de ramener la France dans la moyenne haute européenne en termes de taxes », nuance Jean François Laget. Il rappelle que « cette aide, dans le cadre de l'appel à projet Relocalisation, a été répartie entre différents secteurs d'activité choisis pour des questions de souveraineté nationale : la santé (21 %), l'agroalimentaire (16 %), l'électronique (18 %), les télécoms et la 5G (14 %), les intrants industriels (31 %). À cela se sont ajoutés dans un second temps l'automobile, l'aéronautique et le nucléaire. Au final, l'enveloppe moyenne octroyée par projet n'était que de 1,3 M€, et les dossiers ont été traités de façon totalement indépendante les uns des autres. Il eut été certainement plus profitable de concentrer ses efforts



© Citwell

**« Contrairement au dogme des trente dernières années qui consistait à massifier les capacités pour gagner en productivité, l'heure est aujourd'hui à une forme de dilution des ressources de production. »**

**Nicolas Henry**, directeur associé chez Citwell.

sur un nombre de secteurs industriels plus limité mais en embarquant et en synchronisant toute la filière. Par ailleurs, ces aides ont essentiellement bénéficié à des PME, parfois pour des projets de création d'entités plus que de véritable relocalisation ».

### Pour quels secteurs et produits ?

La question des secteurs prioritaires reste ouverte. Une chose est sûre, l'élément fondamental à ce jour reste la motivation personnelle du dirigeant, et l'essentiel des projets de relocalisation est le fruit d'initiatives personnelles. Dans les faits, contrairement à ce que l'on pourrait intuitivement imaginer, les relocalisations ne sont pas l'apanage des seuls produits à forte valeur ajoutée ou peu consommatrices de main-d'œuvre. Des exemples existent dans des secteurs

variés et ne répondant pas à des caractéristiques communes. « Nous accompagnons Aigle dans la réintégration de leur production d'Asie sur des produits à la fabrication pourtant très manuelle. Cette décision est à l'initiative de la directrice générale, très engagée sur les enjeux RSE et désireuse de faire d'Aigle une entreprise à mission. Nous observons des exemples dans de nombreux secteurs proposant des produits à faible ou moyenne valeur ajoutée : semi-conducteurs, téléphones portables, tuyaux, etc. Le volontarisme et l'engagement des dirigeants sont essentiels. C'est pour cela que j'ai le sentiment que ce phénomène va concerner en premier lieu les ETI, plus ancrées dans leur territoire et avec moins de pression actionnariale, avant les grandes entreprises », analyse Olivier Loth. Kaci Kebaïli vilipende aussi avec force l'idée selon laquelle seule la production de produits à forte valeur ajoutée pourrait revenir en France : « Il est fondamental de raisonner au niveau de la filière dans son ensemble et non pas par unité de production prise isolément. Parfois, la valeur ajoutée se situe à un autre niveau de la filière ».

### Surfer sur les progrès de l'automatisation

Les industriels sont aidés aujourd'hui par les possibilités grandissantes proposées en matière de mécanisation et d'automatisation. Exit l'idée de relocaliser depuis l'Asie une usine telle quelle ! Un travail de refonte des processus industriels est indispensable (voir les encadrés « La production des scooters de Red Electric relocalisée au Mans » et « Lucibel : un pionnier du retour en France depuis presque une décennie », ainsi que la partie « De la Chine à la France pour les produits d'Innov8 »). Miser sur les apports de la technologie et des systèmes automatisés est nécessaire pour maintenir un niveau de compétitivité acceptable. Certains industriels n'hésitent pas à reconcevoir leur produit de façon à éliminer un maximum de tâches manuelles (voir la partie « La fabrique à histoires de Lunii made



© Citwell

**« Une proximité entre le lieu de production et le lieu de consommation est un prérequis nécessaire dans le cadre d'une démarche d'économie circulaire. »**

**Adeline Bret**, responsable supply chain durable chez Citwell.

in France »). « *La notion d'écoconception, dans le cadre des politiques RSE et d'économie circulaire, incite aussi à concevoir les produits de façon à les rendre réparables. Cela n'était pas vraiment le cas auparavant lorsqu'ils étaient fabriqués en Asie* », relève Adeline Bret.

### Les facteurs d'accélération

Les acteurs de la distribution auront un rôle majeur à jouer. À ce jour, malgré des communications abondantes sur le sujet pour certains d'entre eux, les distributeurs ne participent que peu au soutien des industriels lançant des démarches de relocalisation. Leur priorité reste encore majoritairement focalisée sur la réduction des coûts, en particulier dans le contexte actuel de vague inflationniste. Espérons que ce décalage, entre les premières initiatives et réflexions menées par les industriels et les préoccupations des distributeurs, s'estompera dans le temps. « *Si tous les distributeurs de France s'unissaient et prenaient la résolution d'acheter et de vendre 40 % de produits français dans leurs rayons, les*

*relocalisations se multiplieraient* », affirme Kaci Kebaili. Les consommateurs, via leurs aspirations dans le domaine du made in France, et les décisions politiques en matière d'indépendance et de souveraineté influenceront pour beaucoup ces évolutions.



© KPMG

**« Beaucoup d'entreprises n'avaient pas pris en compte certains paramètres en allant en Chine, notamment les coûts élevés de non-qualité, les questions de propriété intellectuelle et les problèmes d'opacité et de contrôle de leurs chaînes d'approvisionnement. »**

Olivier Loth, directeur au sein de la division Management Consulting, Operations & Performance Strategy chez KPMG.

Un autre point critique concerne le sourcing. « *Un des freins majeurs reste la disponibilité en amont des matières premières et des composants qui pose des difficultés en matière de réactivité. C'est ce qui prendra le plus de temps à relocaliser* », observe Nicolas Henry. L'objectif est d'arriver à identifier des sourcings plus proches des sites de fabrication, mais cela n'est pas possible partout. Se pose aussi la question de la disponibilité des ressources, des compétences et des savoir-faire oubliés. « *Un de nos clients, dans le domaine de la couture, a été obligé de monter sa propre école pour former ses futures ressources. Ne trouvant pas de candidats intéressés en France par ces métiers, ce même client n'a eu d'autres choix que de faire venir des personnes d'Ukraine, de Roumanie, de Bulgarie et du Kazakhstan pour les former et les faire travailler en France. Des actions concrètes visant à valoriser les métiers manuels en France sont donc également nécessaires* », met en garde Nicolas Henry.

Dernière barrière à lever selon un grand nombre d'experts : la fiscalité. « *En dépit de la très bonne productivité et compétitivité de sa main-d'œuvre, la France continue de souffrir de niveaux de taxation désavantageux par rapport aux autres pays européens sur les salaires, les bénéfices et la production, malgré une baisse déjà constatée sur ce dernier poste* », détaille Olivier Loth. À bon entendeur !

**JULIA FUSTIER**

© Adobe Stock





## Lucibel : un pionnier du retour en France depuis presque une décennie

C'est dès 2014 que Lucibel, une PME française spécialiste en technologies LED dans le domaine du B to B, a décidé de fermer les portes de son usine chinoise à Shenzhen afin de relocaliser sa production en France, à Barentin en Seine-Maritime. Plusieurs raisons justifiaient alors cette décision particulièrement avant-gardiste à l'époque. « *Nous nous étions fait piller notre technologie par nos partenaires et salariés chinois. Par ailleurs, nous faisons face à de nombreuses difficultés opérationnelles et des problèmes de qualité en raison des 10 000 km nous séparant de notre usine. En outre, pour atteindre les niveaux requis en matière de réactivité pour servir nos clients européens, nous étions obligés de recourir régulièrement au transport aérien, un non-sens à la fois économique et écologique* », se remémore Frédéric Granotier, fondateur de Lucibel et président de Rouen Normandy Invest.

Parmi les nombreux bénéfices, cette relocalisation a permis à Lucibel d'accélérer le développement et la mise sur le marché de ses innovations, de monter en gamme et de générer ainsi une hausse de son taux de marge brut (de 35 % à 52 %). « *Cette montée en gamme nous a permis d'imposer des prix légèrement plus élevés. À l'origine, nos clients distributeurs n'étaient pas particulièrement enclins à acheter plus cher des pro-*



**« Nous avons ainsi généré des gains significatifs en matière de réactivité, de souplesse et de BFR. »**

**Frédéric Granotier**, fondateur de Lucibel et président de Rouen Normandy Invest.

*duits made in France, mais au fil des années, en particulier depuis la crise sanitaire, les mentalités ont changé et certains d'entre eux acceptent de jouer le jeu plus volontairement* », révèle Frédéric Granotier. Cette décision s'est accompagnée d'un travail d'optimisation de la conception et d'un ré-engineering complet des processus de fabrication, afin de réduire drastiquement le temps moyen d'assemblage des produits. À titre d'illustration, le temps moyen d'assemblage d'un luminaire de type Tubular est passé de 30 minutes, lorsqu'il était fabriqué en Chine, à 10 minutes pour une fabrication à Barentin.

Cette maîtrise des coûts a permis à Lucibel de limiter à moins de 20 % la hausse moyenne de ses coûts de fabrication lors de sa relocalisation. « *Nous avons automatisé tout ce qui était automatisable. En outre, nous avons relocalisé les filières d'approvisionnement de nos composants, auparavant en Asie, en*

*France ou dans les pays voisins pour réaliser des gains sur la supply chain. 85 % de nos approvisionnements sont en Europe, dont une grande majorité en France* », précise Frédéric Granotier. « *Nous avons ainsi généré des gains significatifs en matière de réactivité, de souplesse et de BFR. Contrairement à la situation antérieure où nous devons stocker massivement des produits, nous stockons désormais des composants sur des périodes courtes pour livrer*



*très rapidement nos clients. Nous sommes passés à une organisation en flux tendu. Nos clients ont aussi la garantie de bénéficier des dernières générations de composants et de produits ».*

Le fondateur et dirigeant de Lucibel nous confie avoir rencontré quelques mauvaises surprises en rapatriant la production en France : d'une part le coût élevé de la CVAE (cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises) et de la CFE (cotisation foncière des entreprises), et d'autre part les impôts de production : « *Nous n'avions pas anticipé un tel niveau de fiscalité dans notre business plan* ». Il se félicite de la décision du gouvernement d'avoir divisé par deux les impôts sur la production depuis début 2021, « *Mais le gouvernement actuel doit aller encore plus loin* », nuance-t-il.

**JULIA FUSTIER**



## La production des scooters de Red Electric relocalisée au Mans



multiplié par dix, voire par quinze, contribuant à réduire l'écart de compétitivité entre la Chine et la France. Nous avons également le souci d'optimiser notre BFR. Nous sommes par ailleurs convaincus que les clients seront de plus en plus attentifs à l'origine des produits achetés, et nous avons la conviction que d'ici peu, certains appels d'offres B to B intégreront le made in France comme une condition sine qua non. Enfin, nous anticipons l'évolution de la réglementation. De la même manière que les vélos électriques ont bénéficié de lois antidumping, nous pensons que le marché du scooter électrique sera le prochain concerné », confie Valentin Dillenschneider. Pour ce faire, Red Electric a revu l'ensemble de ses processus supply chain. « Auparavant, en remplissant les conteneurs de scooters, nous transportions beaucoup de vide. Désormais, une réorganisation de nos transports nous permet une optimisation totale du remplissage des conteneurs. Par ailleurs, nous favorisons systématiquement le recours à des fournisseurs français ou européens. Enfin, nous avons optimisé la production de façon à la rendre la plus lean possible, afin d'obtenir un coût de production France identique à celui de la Chine. » La refonte des processus permettra à Red Electric de proposer le Model E en 2023, normalement au même prix. « Comme nous passons par un partenaire industriel pour assurer la production en France, nous ne pouvons bénéficier facilement d'un certain nombre de dispositifs de soutien mis en place par l'État. Cela implique de financer cette démarche sur fonds propres, ce qui est loin d'être évident pour une jeune entreprise telle que la nôtre », regrette Valentin Dillenschneider, qui apprécierait « un plus grand soutien et un accompagnement privilégié de la part des administrations ».

© Red Electric

Red Electric est une jeune entreprise fondée en 2015. Après deux années et demie de R&D, ce constructeur français de scooters électriques connectés a commercialisé un premier modèle conçu pour les métiers de la livraison, le Pro50. Un autre projet, baptisé le Model E, s'adressant à un public B to B plus large ainsi qu'au segment B to C, a ensuite vu le jour. C'est cette nouvelle gamme de scooters qui fait l'objet d'une démarche de relocalisation.

La production de Red Electric était jusqu'à présent intégralement sous-traitée en Chine. Dorénavant, l'assemblage des Model E est envisagé en France, dans la Sarthe, chez l'industriel Chastagner. « Dès la création de la société, nous souhaitons commercialiser un scooter à vocation écologique. Cela n'avait pas de sens de le produire en Asie, mais à l'époque, nous n'avions pas les moyens de mener tous les chantiers en même temps. La crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur, puisqu'à cette occasion, nous avons intégré les évolutions de prix intervenues au cours de cette période (transport, composants, etc.), ainsi que les problématiques de confinement dans certaines villes asiatiques, comme une opportunité pour repenser notre modèle et revenir à notre idée première de produire en France », explique Valentin Dillenschneider, cofondateur de Red Electric. En matière de calendrier, la relocalisation de l'assemblage du Model E est prévue pour 2023. À terme, Red Electric souhaite également relocaliser le Pro50, mais dans un horizon de temps plus lointain.

« Trois éléments ont motivé cette décision. Le premier est l'aspect financier. Le prix des conteneurs a été

### « La crise sanitaire a joué un rôle d'accélérateur. »



Valentin Dillenschneider, cofondateur de Red Electric.

© Red Electric



© Red Electric

JF

## De la Chine à la France pour les produits d'Innov8

**Le projet de relocalisation d'Innov8 est avant tout le fruit du volontarisme sans faille de son dirigeant, qui nous explique les recettes utilisées pour rendre compétitif des produits de grande consommation made in France.**

Fondée en 2012, Innov8 est spécialisée dans la distribution 3.0 de produits connectés (smartphones, accessoires, objets connectés et audio). Cette jeune entreprise enregistre un chiffre d'affaires de 300 M€ et emploie plus de 200 collaborateurs. Au-delà de son activité de distributeur des grandes marques existantes dans l'écosystème de l'électronique grand public auprès des grandes enseignes (opérateurs télécoms, grande distribution, distribution spécialisée, e-commerçants, GSB, etc.), Innov8 développe et fabrique ses propres produits, principalement des accessoires de téléphone (coques, chargeurs, câbles, etc.) commercialisés sous la marque Muvit et totalisant près de 1 500 références. « Lors de la COP21, j'ai eu une prise de conscience forte et une conviction sur l'importance fondamentale d'instaurer une démarche environnementale au cœur de ma stratégie entrepreneuriale. Nous avons donc décidé en 2019 de transformer notre marque propre en marque écoresponsable », relate Stéphane Bohbot, fondateur et P.-D.G. d'Innov8. « Nous avons commencé par travailler sur l'écoconception, de façon à prendre en compte dès la conception les contraintes de fabrication et de fin de vie des produits en étant soucieux de l'impact environnemental. Cela nous a poussés à recourir à l'emploi de matériaux biodégradables et/ou recyclés. 68 % de notre gamme de produits a été transformée depuis 2019. Désormais, nous proposons également des solutions de reprise des anciens produits. »

### Relocaliser des produits de grande consommation

Alors qu'Innov8 fabriquait depuis l'origine ses produits en Asie, la crise sanitaire et ses conséquences (pénuries, prise de conscience de la dépendance de la France vis-à-vis



© Innov8

de pays tiers, explosion des coûts de transport, etc.) décide le dirigeant à aller un cran plus loin en enclenchant un plan de relocalisation en France. Depuis septembre 2020, la fabrication des coques de téléphone a été relocalisée. Un an et demi a été nécessaire pour faire aboutir ce projet. « Relocaliser sa production en France n'a rien de simple, surtout pour des produits de grande consommation tels que les nôtres, et peut s'avérer être une épreuve très complexe. Le principal challenge a consisté à maintenir notre niveau de compétitivité face aux produits chinois. Pari tenu, puisque nos produits de meilleure qualité sont proposés aux mêmes tarifs que les produits fabriqués en Asie », témoigne le P.-D.G.

Stéphane Bohbot détaille le chemin parcouru : « Nous avons dû travail-

**« Relocaliser sa production en France n'a rien de simple, surtout pour des produits de grande consommation tels que les nôtres, et peut s'avérer être une épreuve très complexe. »**

Stéphane Bohbot, fondateur et P.-D.G. d'Innov8.



© Innov8

ler main dans la main avec nos partenaires industriels, en particulier sur les parties conception et développement. Nos équipes ont également mené une réflexion approfondie sur l'approvisionnement des matières. Avec les plasturgistes, nous avons travaillé sur l'adaptation de nos moules, sur les approvisionnements des matières, les temps de cycle, l'optimisation des coûts de production et du prix de revient. Un travail conséquent a été mené sur les processus et sur le développement de nouveaux équipements d'automatisation, qui permettent l'obtention de gains de productivité importants. Notre implication est beaucoup plus forte



© Innov8

qu'auparavant, lorsque nous travaillions en tant que donneur d'ordre avec des sous-traitants chinois. Selon moi, un projet de relocalisation ne peut aboutir sans une véritable coopération industrielle ».

### De nombreux bénéfices à la clé

En matière de supply chain, la proximité de cet écosystème d'industriels offre de nombreux bénéfices en matière d'optimisation des flux, de temps et de coûts de transport, de réduction des stocks tampon, de dépréciation de produits et de gaspillage. La plus grande réactivité apportée par cette proximité permet à Innov8 de travailler en flux tendu et d'améliorer la qualité de service. « Notre empreinte carbone est réduite de 98 % par rapport à notre schéma en Chine », se félicite Stéphane Bohbot.

Innov8 souligne le soutien de certains de ses clients qui ont accepté d'accompagner le mouvement en sécurisant la dimension commerciale. « Il est fondamental que nous puissions nous projeter, en particulier pour mener nos investissements. Ce travail main dans la main avec les distributeurs est indispensable pour soutenir les nouvelles filières industrielles », insiste le dirigeant.

Loin de se reposer sur ses lauriers, Innov8 poursuit son chemin et prévoit de lancer le premier chargeur universel made in France en 2023. « À ce jour, nos premiers prototypes sont fabriqués », nous confie Stéphane Bohbot.

JULIA FUSTIER

## La fabrique à histoires de Lunii made in France

Lunii a préféré la région de Bayonne à la Chine pour fabriquer ses boîtes à histoires, qui font le bonheur des enfants... et des parents !

La boîte à histoires créée par Lunii, qui permet aux enfants de composer des histoires sur mesure, est une véritable success story à la française. Nombreux sont les parents à avoir opté pour cette conteuse audio interactive pour leur progéniture. Dès le début de l'aventure, les quatre fondateurs souhaitent fabriquer leur produit en France, et se mettent en quête d'un partenaire industriel pour les accompagner dans ce projet avant-gardiste. À cette époque, la prise de risque pour un tel produit, totalement innovant sur le marché, est jugée trop élevée, et la jeune société se heurte à une série de refus. C'est en Chine qu'un partenaire lui tendra la main.

« Les fondateurs se promettent alors de relocaliser à terme la production en cas de succès du produit. L'ancrage local est une valeur très forte pour chacun d'entre eux et cohérent d'un point de vue environnemental et sociétal. Ils ont la forte conviction de la nécessité de produire au plus proche des zones de commercialisation », explique Antoine de la Celle, directeur des opérations chez Lunii. La commercialisation des produits démarre en 2016, mais dès la mi-2018, le succès commercial et la hausse des volumes de production incitent les dirigeants à remettre la réflexion à l'ordre du jour.

### Un ré-engineering du produit et des process

Le volontarisme étant une condition nécessaire mais pas suffisante, une étude de cas approfondie est menée pour étudier la viabilité d'une éventuelle relocalisation. « Le surcoût pour produire en France est de 15 % », révèle Antoine de la Celle. « Nous avons procédé à un ré-engineering complet du produit. À titre d'illustration,



« Nous avons procédé à un ré-engineering complet du produit. »

Antoine de la Celle, directeur des opérations chez Lunii.

nous avons réduit le nombre de vis ainsi que la taille de la carte électronique. Nous avons également automatisé toute une partie du processus de soudure des composants électroniques. Tout ce travail a été mené de façon à limiter au maximum la hausse des coûts inhérente à ce genre de mouvement ».

Lunii a signé avec BMS Circuits à Mouguerre, pas très loin de Bayonne, et a monté des lignes de production dédiées à ses produits. « Nous avons investi un million d'euros dans l'outil industriel,

financé intégralement par nos soins. » La jeune entreprise, précurseur de ce mouvement, n'a en effet pas bénéficié des dispositifs financiers mis en place ultérieurement par le gouvernement. La production dans les Pyrénées-Atlantiques a démarré en juillet 2020. « La décision de relocaliser était bien antérieure à la crise. Nous n'avons pas agi en réaction au contexte mais avons fait preuve de proactivité », souligne Antoine de la Celle.

### Un business model favorable à la relocalisation

Lunii a mis un point d'honneur à ne pas augmenter le prix consommateur de sa boîte à histoires.

« Nous sommes aidés par notre business model, qui s'appuie à la fois sur la commercialisation de cette conteuse audionumérique, mais aussi sur notre activité d'édition à travers laquelle nous proposons un catalogue d'histoires audio. Nous avons ainsi pu absorber les 15 % de hausse dans notre marge globale. »

L'objectif est également de favoriser la notion d'écosystème au plus près de l'usine. « L'injecteur et l'imprimeur se situent à proximité de l'usine de Bayonne », illustre Antoine de la Celle, qui regrette cependant « de devoir s'approvisionner à l'étranger pour certains composants introuvables

en France, notamment les composants électroniques dont l'essentiel de la production est réalisé en Asie. On perd un peu en flexibilité par rapport à une situation où tout se trouve sur place en Chine, mais à l'inverse, on gagne en lead time entre les zones de production et les marchés ». L'ultime

étape consistera donc, dans la mesure du possible, à relocaliser le sourcing.

JULIA FUSTIER



La fabrique à histoires de Lunii.

