

A close-up photograph of a hand holding a red pushpin, about to pin it into a detailed architectural or urban planning map. The map shows various lines, grids, and geographical features. Another red pushpin is visible in the lower right corner, already pinned to the map. The background is slightly blurred, focusing attention on the hand and the map.

**Réussir
son implantation
industrielle**
Le guide du dirigeant

Chiffres clés



54 Md€

sont mobilisés
pour la réindustrialisation
des territoires



1 = 4,5

1 emploi industriel
créé 4,5 emplois indirects
ou induits¹



8 mois

c'est l'écart entre le délai
théorique (9 mois) et le délai
réel d'implantation (17 mois)
en France en 2022²



700 k€

c'est l'impact d'un décalage
de 8 mois d'un projet
d'implantation
pour une PME de 10 M€

¹ Site du gouvernement, "Premier bilan du fonds SPI 6 ans après sa création"

² Rapport Guillot, janvier 2022, pour une implantation industrielle avec Autorisation Environnementale - volet ICPE]

Table des matières

4

L'industrie,
on s'y met tous

6

L'implantation industrielle :
la mobilisation générale
des acteurs publics

8

Le parcours
d'implantation

10

Les phases et acteurs
de l'implantation

13

Les clés de réussite
de votre projet d'implantation

19

Remerciements

20

Nous contacter

Éditorial

« L'Etat, les territoires, les acteurs économiques et sociaux, doivent ensemble réinventer notre industrie pour répondre à l'urgence climatique, garantir un équilibre social, et offrir aux jeunes des perspectives d'avenir. Dans tous les territoires, y compris ceux qui ont connu par le passé des fermetures d'usines, nous devons faire venir de nouvelles industries. Nous devons donner envie d'industrie à nos jeunes, qui seront les talents de demain. Nous devons aussi accompagner les salariés des secteurs en transformation, pour que leurs compétences puissent servir au mieux l'industrie de demain.

Pour produire en France, nous avons besoin de nouveaux sites productifs efficaces, sobres et innovants ; d'usines qui emploient des femmes et des hommes issus de tous les horizons et qui mettent la formation au cœur de leur projet ; d'usines qui valorisent nos savoirs faire. C'est le sens de dispositifs tels que le plan de relance et France 2030.

Pour impulser cette dynamique, l'Etat a un rôle majeur à jouer. Nous devons soutenir les entreprises face aux difficultés qu'elles rencontrent, telles que la hausse des coûts de l'énergie et des matières premières, mais aussi dans leurs investissements d'avenir. Le soutien de l'Etat est une marque de confiance apportée aux dirigeants de start-up, PME, ETI, grands groupes pour que, créant de nouvelles usines, ils participent à l'effort de décarbonation, assument leur pleine responsabilité sociale et défendent leur compétitivité.

S'il est vrai que les freins à l'implantation industrielle sont encore trop nombreux - disponibilité du foncier, conformité aux procédures d'urbanisme et d'environnement, accès aux compétences... elles ne sont pas insurmontables. A une seule condition : que toutes les parties prenantes travaillent main dans la main. C'est ce que l'Etat fait aussi à son échelle, en alliant acteurs publics et privés dans chacun de nos territoires.

Les conditions sont réunies pour que notre industrie soit un solide pilier d'une société et d'une économie qui profite à toutes et tous. Construisons des usines qui nous rendent fiers, en France comme ailleurs ! »

Roland Lescure, Ministre délégué chargé de l'Industrie

« L'industrie, on s'y met tous ! »

Nicolas Dufourcq, Directeur Général de Bpifrance

L'implantation industrielle : plus qu'un projet immobilier, une stratégie industrielle et territoriale

Le soutien à l'industrie française s'accélère. En témoigne le soutien financier massif aux investissements industriels par le plan de relance (2020-2022), suivi par le plan France 2030 (2022-2026). « Les relocalisations ne pourront avoir lieu sans modifier les conditions actuelles d'implantation des usines. », précise Carine Guillaud, Relocalisations.fr. Mais cette volonté politique se heurte encore à la réalité du terrain : les freins à l'implantation de nouveaux sites industriels, en particulier pour les PME et ETI, sont bien réels.

→ **Difficile identification du foncier ou des bâtiments disponibles** et adaptés au projet de l'entreprise. Même lorsque l'entreprise a trouvé un terrain, le dernier kilomètre reste à faire : « nous avons manqué d'aide pour contacter les plateformes industrielles éligibles pour notre projet » ; « le terrain que nous avons identifié ne prévoyait pas d'installation industrielle à cet emplacement et nous ne disposons pas de

cette information ; nous avons dû changer d'endroit ».

→ **Faible maîtrise, pour les industriels, des coûts et des délais du projet.** L'écart entre les délais théoriques (9 mois) et réels d'implantation (17 mois) sont dus à des demandes supplémentaires de pièces administratives, des recours imprévus, des délais intercalaires entre les phases de procédures³. « Dans notre cas, nous savons que les procédures sont rallongées d'au moins 6 mois parce que notre dossier se retrouve en bas de la pile ». En Allemagne ou en Italie, les délais réels d'implantation sont inférieurs aux délais théoriques.

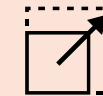
→ **Manque d'accès à des compétences spécifiques** telles que l'industrie circulaire, la digitalisation des processus industriels, la gestion de l'eau... qui soutiennent la rentabilité des projets et répondent à l'évolution des contraintes environnementales et réglementaires⁴.

L'implantation industrielle : qu'est-ce que c'est ?

Ouvrir
une nouvelle usine



Agrandir
son site actuel



Réhabiliter une friche
(terrain ou bâtiment)



S'installer sur une
plateforme industrielle



Face à ce constat, le secteur public s'organise. Deux rapports parlementaires identifient les leviers d'une simplification administrative et d'une accélération des délais d'implantation, comme un facteur essentiel de notre attractivité économique. Ils mettent en avant l'amélioration nécessaire de l'accompagnement des PME et ETI françaises. Mais qu'en est-il du secteur privé ?

En effet, les leviers ne sont pas que du côté des territoires ou des services de l'État ; **les industriels eux-mêmes peuvent contribuer à fluidifier et raccourcir significativement la conduite de leur projet par une meilleure connaissance du parcours d'implantation.** Et éviter les conséquences financières, parfois majeures, du décalage d'ouverture d'un site : perte d'un marché, charge de travail additionnelle...

« Nous pensions savoir à quoi nous attendre ; nous sommes bien entourés, avec un bureau d'études, un promoteur, un aménageur. Pourtant, malgré notre attention à répondre à toutes les demandes, nous n'avons pas pu éviter les recours administratifs ni des écueils sur des éléments clés du projet tel que l'accès à notre site. »

L'objectif de ce guide est de donner aux dirigeants de start-up, PME et ETI industrielles, les clés pour réussir leur projet d'implantation, par une meilleure compréhension de l'écosystème public et territorial. Il détaille ainsi, en premier lieu, les actions mises en œuvre par l'Etat et les territoires pour faciliter l'implantation industrielle en France. Il clarifie ensuite le parcours d'implantation industrielle et explique le rôle de chaque acteur à chacune des étapes. Il propose enfin des clés concrètes et pragmatiques de réussite du projet, à l'appui d'exemples terrain.

³ Rapport Guillot - 2022

⁴ Étude de France Stratégie sur les implantations industrielles d'acteurs émergents - 2022

L'implantation industrielle : une mobilisation générale des acteurs publics

L'accompagnement des porteurs de projets industriels : des efforts ont été faits... mais du chemin reste à faire

De nombreuses actions ont été entreprises pour réduire les délais d'implantation : identification et labellisation de sites industriels "clé en main" ; mise en place de chefferie de projet coordonnée par les préfetures pour revoir l'ensemble des projets d'implantation avec un focus sur les PME et ETI ; possibilité de solliciter les services de l'Etat pour des études amont⁵, avant le dépôt d'un permis de construire et en particulier pour le volet des autorisations environnementales.

ⁱ Demander une pré-étude amont est un droit de l'entreprise inscrit dans la Loi. N'hésitez pas à solliciter la préfeture et autres services de l'Etat (DDT, DREAL) pour obtenir des avis préalables à la constitution de votre dossier. Ils vous permettront d'anticiper les demandes administratives et d'avancer en parallèle des procédures d'autorisation.



Un changement de paradigme sur le foncier et le développement économique local

Responsable de près de 25 % du foncier consommé entre 2009 et 2019, l'activité économique est le deuxième facteur d'artificialisation des sols (après l'habitat, avec 68 % du foncier consommé). L'industrie se place en 10^e position des activités consommatrices ; entre 2006 et 2014, les activités industrielles sont les seules activités économiques ayant perdu une partie de leurs sols enherbés ou nus. Pour limiter l'artificialisation des sols et préserver notre biodiversité, la Loi « Climat et Résilience » a instauré un nouveau principe : le ZAN (Zéro Artificialisation Nette des sols). Cette nouvelle réglementation peut mettre le foncier industriel en tension dans certains territoires, en inscrivant deux objectifs : la réduction de 50 % du rythme de consommation de l'espace en 2031, et l'absence de toute artificialisation nette des sols en 2050.

Pour autant, de nombreuses études démontrent que l'écueil du ZAN en matière de foncier industriel n'est pas sans solution. En effet, la réutilisation des nombreuses friches industrielles (90 000 à 150 000 hectares) représente un gisement important dans plusieurs régions même s'il est souvent fortement contraint (coûts liés à la dépollution et à la déconstruction, déficit d'infrastructures, etc.).

ⁱ Des aides à la réhabilitation des friches industrielles existent, qu'il s'agisse du Fonds Friches ou d'allègements fiscaux (par exemple, si la friche se situe en zone AFR - Aide à finalité régionale). Des outils sont en cours de développement pour identifier les friches disponibles ; en attendant, les communautés de communes (aussi appelées EPCI ou intercommunalités) sont la meilleure porte d'entrée pour les identifier.

FOCUS

Les sites industriels clés en main, une initiative majeure pour la réduction des délais

En janvier 2020, le gouvernement français a lancé le dispositif inédit Sites Industriels Clés en Main identifiant une centaine de sites rapidement disponibles en raison de l'anticipation des procédures et des études relatives à l'urbanisme, à l'archéologie préventive et à l'environnement. Ces sites s'inscrivent, par ailleurs, dans des écosystèmes compétitifs et attractifs pour les entreprises.

La qualité des sites clé en main s'améliore en continu pour garantir l'implantation la plus homogène quel que soit le territoire. Les sites clés en main disposent désormais d'un outil numérique dédié permettant aux investisseurs de localiser les sites immédiatement disponibles pour leur projet d'implantation en France.

Pour en savoir +

<https://investinfrance.fr/fr/vous-implanter-en-france/trouver-un-site-cle-en-main-dans-les-regions-francaises>

Connaître les enjeux de développement des territoires : une nécessité pour les dirigeants

Dans les territoires, les Régions et les intercommunalités, aussi appelées EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale), sont les deux acteurs majeurs du développement économique. Schématiquement, les Régions sont responsables de l'élaboration de la stratégie et de la formation professionnelle ; les intercommunalités mettent en œuvre cette stratégie, le plus souvent en associant les entreprises de son territoire. Les intercommunalités regroupent les communautés de communes, communautés urbaines, communautés d'agglomération, métropoles et établissements publics territoriaux. Ces stratégies économiques sont propres à chaque territoire, en lien avec son histoire, ses filières, ses ressources, et les ambitions de développement portées par les acteurs publics (élus particulièrement) et privés (entreprises notamment). On peut citer les principaux enjeux suivants :

- Améliorer la résilience économique du territoire (diversification d'activités, constitution et animation de filières, valorisation des ressources, etc.)
- Favoriser la création d'emplois et valoriser les talents, (accès et offre de formation)
- Accélérer les dynamiques entrepreneuriales (création d'entreprises, développement de start-ups, plateformes collaboratives, mutualisation d'équipements, etc.)
- Aller vers une économie décarbonée (trityque climat - biodiversité - ressources)
- Améliorer les conditions de développement et d'accueil des entreprises : requalification des zones d'activités, services, accessibilité, logement, équipements de loisirs et culturels, qualité de l'environnement
- Redynamiser les cœurs de ville et valoriser le territoire (maintien des services publics, attractivité des centres-villes, requalification des espaces publics, etc.)

Les enjeux environnementaux sont également au cœur des préoccupations et cela se traduit notamment par des actions des collectivités dans les domaines suivants :

- La gestion durable des ressources (eau, énergie) et des déchets
- La construction de bâtiments résilients (évolutifs, modulaires, temporaires, avec des matériaux respectueux de l'environnement) et à énergie positive
- La décarbonation des activités et le développement de l'économie circulaire

Dans tous ces champs, les collectivités agissent directement, aménagent des zones d'activités ou du foncier à vocation économiques, construisent et gèrent des infrastructures et des superstructures (bâtiments à vocation économique, hôtel d'entreprises, pépinières d'entreprises, etc.). Elles peuvent aider également financièrement directement les entreprises dans leurs projets (dans le respect des règles européennes sur les aides directes et indirectes aux entreprises).

Pour exemple, la Région Grand Est travaille sur les zones d'activité de demain en évaluant leur potentiel au regard de 5 grandes thématiques : la performance économique de la zone, l'accessibilité et la location stratégique, la durabilité - résilience - décarbonation, la qualité de vie, l'écosystème et la gouvernance.

ⁱ Renseignez-vous sur les enjeux et priorités de votre territoire afin de concevoir un projet adapté aux parties prenantes publiques locales. Pour cela, prenez contact avec les agences de développement économiques locales, les collectivités, les chambres consulaires etc.

FOCUS

Au-delà du foncier, l'eau : anticipez la contrainte dès l'élaboration de votre stratégie d'implantation

« Aujourd'hui dans la Drôme, nous sommes en niveau renforcé - c'est le dernier stade avant la crise. Nous sommes tenus de demander à nos industriels de réduire leur consommation en eau de 40 % ; il faut qu'ils y soient préparés », précise la sous-préfète à la Relance, Mme Marie Argouac'h. La limitation de l'accès à l'eau est une réalité qui concerne tous les secteurs industriels, à partir de 100 000 m³ de consommation annuelle⁵.

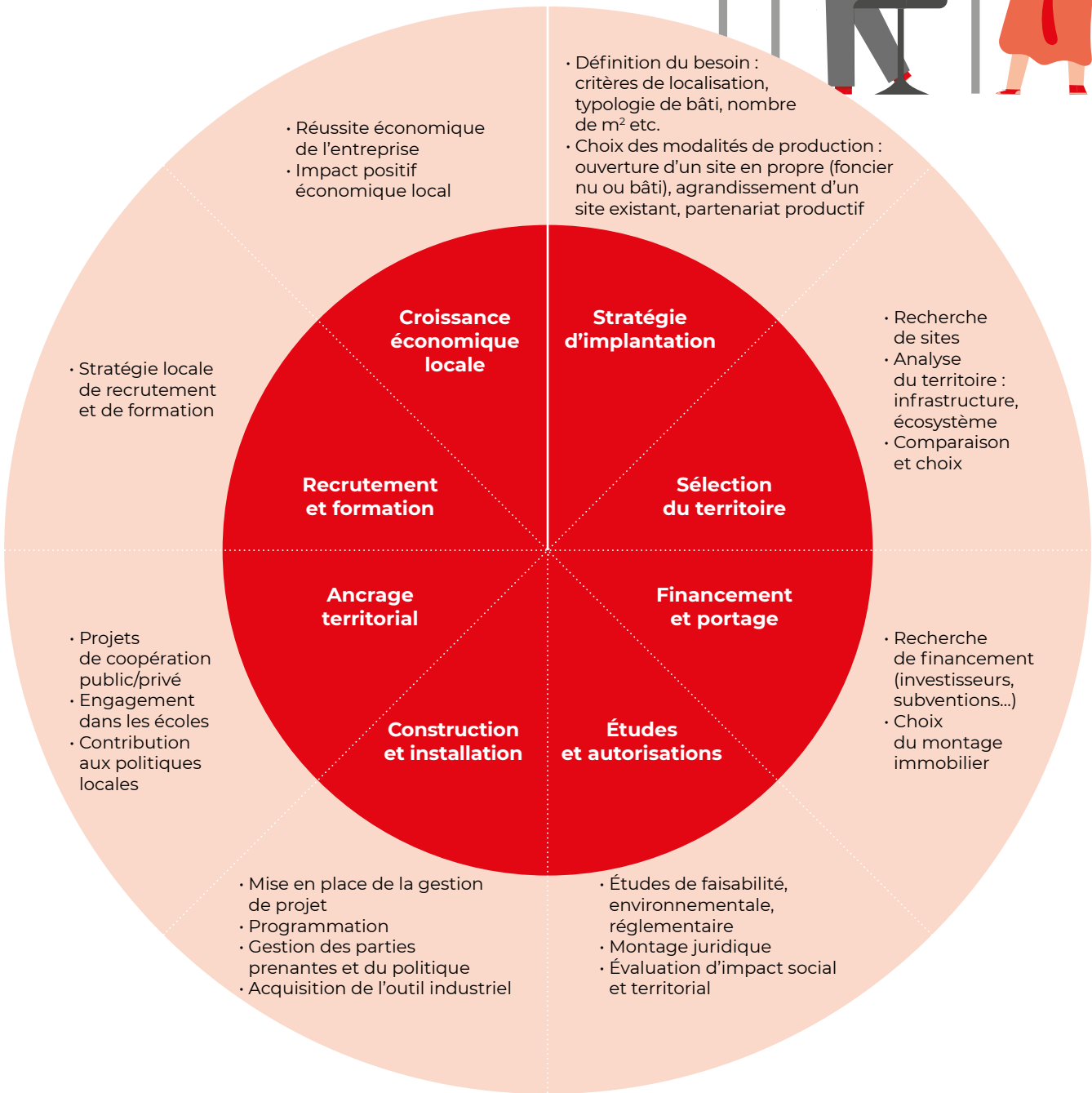
« Avant tout, l'entreprise doit être prête à ce que la collectivité examine sa consommation en eau et son impact

sur le réseau local. Elle pourra lui demander des études complémentaires et une compensation de son utilisation ; au-delà des aspects administratifs, l'entreprise doit avoir des plans B en cas d'arrêtés de sécheresse qui peuvent lui demander de réduire soudainement sa consommation », Elsa Lortie, CCI du Maine et Loire en charge du programme "Eco d'eau". « L'entreprise peut aller plus loin en envisageant d'exploiter les eaux non conventionnelles, par exemple en mettant en place un dispositif de récupération des eaux pluviales. »

S'implanter : tout un parcours

Développement économique, foncier, transition environnementale...

Un projet d'implantation n'est pas un simple projet immobilier mais un parcours. Il compte 8 étapes, dont l'ordre varie en fonction de votre projet.



Anticipez pour "dérisquer" votre projet

L'intégralité du parcours d'implantation peut durer plusieurs années, avec des délais particulièrement longs dans le cas où il faudrait apporter des modifications aux documents d'urbanisme. C'est l'un des écueils que vous pouvez éviter en anticipant et en préparant au plus tôt chaque étape du projet.

L'une des clés de réussite de votre projet est d'anticiper au maximum les étapes à venir, voire à mener le plus d'actions en parallèle. Par exemple, n'attendez pas de finaliser le projet immobilier pour lancer vos opérations de recrutement ; des actions de formation peuvent être prises en charge par les collectivités locales si elles sont préparées suffisamment tôt. L'une des clés de réussite de votre projet est de faire réceptionner la nouvelle usine et les nouvelles machines par les équipes qui seront réellement en charge de leur fonctionnement.

N'hésitez pas à faire une revue stratégique de votre projet à mi-parcours pour vous assurer que la stratégie d'implantation est efficacement exécutée et que vos priorités n'ont pas évolué. Ce qui était vrai au début du projet ne l'est plus nécessairement à la fin.

Projetez-vous : le site que vous concevez aujourd'hui sera le visage de l'industrie dans 15 ans !

Au moment où vous vous lancez dans une stratégie d'implantation, vous ne recevrez les clés de votre nouveau site dans de nombreux mois voire années. La rapidité des avancées technologiques et les urgences environnementales invitent les dirigeants à une nécessaire projection dans l'avenir au risque de voir leur site se "périmé" trop vite. Votre usine est un actif que vous devez valoriser aujourd'hui comme dans 10 à 15 ans.

Ainsi, inscrire votre site dans une stratégie d'avenir nécessite de voir plus loin que les obligations administratives - en particulier en matière d'environnement. Outre les panneaux photovoltaïques sur le toit, vous pouvez prévoir une gestion des eaux de pluie et un plan de perméabilité de vos sols. La digitalisation de vos process peut vous amener à inventer de nouvelles machines. Les modalités de management actuelles, horizontales et itératives, peuvent vous amener à ajuster la disposition des bureaux et à les positionner au sein même des ateliers de production.

« Nous nous sommes rendu compte en cours de projet que notre charpente était trop fragile pour supporter des panneaux solaires. Nous avons dû ajuster nos plans dans l'urgence. »

Appliquez une solide stratégie d'ancrage territorial

L'articulation avec l'écosystème est un enjeu croissant pour les territoires qui cherchent à créer des chaînes de valeur cohérentes au niveau local. C'est aussi un gage de compétitivité pour votre futur site.

Quels que soient les tenants et aboutissants de votre projet, informez au plus tôt vos élus locaux et les services de l'Etat (DREAL). Leur adhésion est un facteur clé de réussite. Construisez au plus tôt un discours mobilisateur pour l'ensemble des parties prenantes intégrant les enjeux du territoire. Ce discours est souvent manquant. Il doit mentionner votre impact positif sur des dimensions telles que : l'emploi (direct, indirect, induit), la richesse créée au niveau local, les réponses aux problématiques territoriales, votre potentiel d'innovation et de notoriété pour le territoire, votre engagement dans des démarches de formation ou de co-construction avec les acteurs publics, votre éventuelle contribution financière à des projets de territoire (mécénat).



“ Dans le projet d'implantation que nous avons présenté à la collectivité (NDLA : construction d'un site sur une zone d'activité), nous nous sommes focalisés sur l'investissement immobilier et les emplois créés. Nous avons omis de parler de projets de coproduction et co-innovation avec l'écosystème industriel local qui étaient pourtant un axe majeur de notre stratégie.”

Les phases et acteurs de l'implantation

Pour un site industriel comportant un volet ICPE, on peut compter non moins de 10 interlocuteurs directs. Comprendre le rôle de chaque acteur est un enjeu crucial d'efficacité pour l'entreprise qui s'implante, même lorsqu'elle est accompagnée par des professionnels de l'immobilier.

À chaque étape du parcours, nous avons identifié les acteurs à contacter en priorité. Sachez cependant que leurs rôles varient en fonction des territoires et de votre projet : cette cartographie peut vous servir de base à affiner avec vos interlocuteurs locaux. Ces acteurs partagent les enjeux économiques et environnementaux des territoires cités plus haut ; votre rôle : adapter votre discours à leurs enjeux.

Les différentes phases de l'implantation et les acteurs mobilisables

1 Stratégie d'implantation	2 Sélection du territoire	3 Financement et portage	4 Études et autorisations	5 Construction et installation	6 Ancrage territorial	7 Recrutement et formation	8 Croissance économique locale
• Régions • Agences de développement économiques régionales • CCI	• Région • Agences de développement économiques régionales • Business France • Banque des Territoires	• Agences de développement économiques régionales • Bpifrance, Banque des Territoires, Caisse des Dépôts • S.E.M	• Intercommunalités • DREAL, DDT, DDETS, DREETS • S.E.M • Associations	• Intercommunalités • S.E.M	• Intercommunalité • Agences de développement économiques locales • CCI • Fédérations, pôles de compétitivité, clusters, réseaux	• Régions • France Travail • Ecoles	• Agences de développement économiques locales • Bpifrance • CCI • Fédérations, pôles de compétitivité, clusters, réseaux
Préfectures et sous-préfectures (coordination)							
• Cabinets de conseil		• Financeurs privés	• Urbanistes / Archi / AMO / MOE, foncières	• Urbanistes / Archi / AMO / MOE, promoteurs		• Cabinets de conseil	• Cabinets de conseil

Acteurs publics

Acteurs privés

DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement

DDT : Directions Départementales des Territoires

DREETS : Directions Régionales de l'Economie, de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

DDETS : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail et des Solidarités

AMO : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage

MOE : Maîtrise d'œuvre

FOCUS

Votre usine, votre vitrine !

L'attractivité de votre usine envers l'ensemble des parties prenantes (acteurs ci-dessus, vos partenaires, fournisseurs, société civile...) est un gage d'acceptabilité de votre industrie. L'ouverture d'un site est un investissement majeur qui n'intervient qu'à de rares moments , nous vous encourageons à ne pas concevoir le projet a minima. Plus il vous sera aisé d'y accueillir vos parties prenantes, plus vous en verrez les bénéfices. L'usine qui vit « heureuse et cachée » est celle d'hier et non celle de demain.

Les acteurs publics

DGE : La Direction Générale des Entreprise accompagne les entreprises et filières industrielles dans leurs projets de développement, notamment à travers les appels à projets du plan d'investissement France 2030. Son action est relayée au niveau régional par les DREETS.

Collectivités : En termes de développement économique, les Régions sont chargées de la stratégie, de la formation professionnelle et de l'aide aux entreprises. De leur côté, les intercommunalités, échelon de proximité, sont responsables de l'attractivité, de l'aménagement du foncier économique et de la mobilisation des réseaux économiques locaux. Les communes délivrent les permis de construire et peuvent déléguer ce rôle à l'intercommunalité.

Préfectures : Les préfectures délivrent les autorisations environnementales et coordonnent le travail des services de l'Etat et des collectivités par le biais de comités de projet. Le sous-préfet d'arrondissement constitue un point de contact privilégié pour le dirigeant.

Autres services de l'État : Les principaux services concernés par l'implantation sont les DREAL (environnement), DDT (urbanisme), DRAC (archéologie préventive). Leur rôle : instruire les procédures d'autorisation du projet. Il faut les impliquer, ne serait-ce que les informer, au plus tôt.

Bpifrance : Elle agit comme une banque d'un côté, et comme un opérateur des programmes de l'Etat de l'autre. Ainsi, apporter du conseil aux entreprises industrielles dans le cadre de leur développement stratégique. L'un des appels à projet sorti en 2022, « Première usine », soutient financièrement les industriels dans leur projet d'implantation.

Business France : Business France est l'agence nationale au service de l'internationalisation de l'économie française. Elle est chargée du développement international des entreprises et de leurs exportations, ainsi que de la prospection et de l'accueil des investissements internationaux en France. Elle promeut l'attractivité et l'image économique de la France, de ses entreprises et de ses territoires. Elle gère et développe le V.I.E (Volontariat International en Entreprise).

Société d'économie mixte : Disposant d'une gouvernance publique et privée, les SEM exécutent les stratégies d'aménagement du territoire. En tant qu'aménageur, elles peuvent disposer de foncier à vocation économique et agissent parfois en tant que foncières pour porter en tant qu'aménageurs et peuvent également faire du portage patrimonial d'immobilier industriel.

Agences de développement économiques : Les agences sont régionales ou locales. Elles ont pour mission de développer les entreprises et l'économie de leur territoire. Elles assurent un continuum de l'implantation jusqu'à l'animation économique locale. Les agences de développement économique sont fédérées par le CNER, qui assure depuis sa création en 1952 un rôle de représentation, d'information, d'animation et de formation.

Banque des territoires : Département du groupe Caisse des Dépôts, elle accompagne, outille et finance les collectivités. Elle accompagne les entreprises dans leurs projets immobiliers en tant que prêteur ou investisseur.

SCET : La SCET est une filiale de la Caisse des Dépôts, référente dans le conseil aux collectivités territoriales et aux sociétés d'économie mixte. La SCET accompagne les industriels dans le pilotage de leur projet immobilier et dans leur concrétisation dans les territoires.

CCI : Les CCI sont des établissements publics de l'Etat, pilotés par des chefs d'entreprise, présents dans chaque département et région de France. Elles participent à l'élaboration des documents de planification urbaine (PLUi, SCoT, etc.) et environnementale des collectivités, et proposent des outils variés pour faciliter l'implantation des entreprises : bourses locales de l'immobilier d'entreprise, connaissance du réseau d'acteurs publics et privés, accompagnement de l'entreprise de la création à la cession.

Fédérations, pôles de compétitivité, réseaux : Au gré des territoires, des collectifs sectoriels et locaux accompagnent le dirigeants sur leurs neju d'innovation, de production, de networking commercial. Choisissez le réseau correspondant le mieux à votre enjeu et qui cultivent l'ouverture aux autres acteurs locaux.

Si chaque acteur à ses propres enjeux, ils ont aussi des problématiques communes citées plus haut (enjeux économiques et environnementaux des territoires). Votre rôle : adapter votre discours à leurs enjeux.



Les acteurs privés

Méconnus des industriels, de nombreux acteurs privés interviennent en soutien à l'ouverture de nouveaux sites. Outre les acteurs immobiliers, d'autres conseils peuvent intervenir. Parmi eux, des experts de la digitalisation des usines et de l'industrie circulaire.

FOCUS

« L'industrie du futur doit être et sera circulaire ! »

C'est l'appel lancé par l'INEC (Institut National de l'Economie Circulaire) dans l'étude conjointe menée avec OPEO : « Pivoter vers l'industrie circulaire »⁶.

L'industrie circulaire consiste à concevoir le modèle industriel et économique d'une entreprise industrielle, du plus amont au plus aval de sa chaîne de valeur, de manière à y intégrer les meilleures pratiques de gestion des ressources et de lien avec l'écosystème.

La conception d'une nouvelle usine est une occasion unique de repenser l'intégralité de votre process industriel : comment allez-vous capter et réutiliser les eaux de pluie ? Créer des synergies d'énergie avec vos voisins ? Echanger de la chaleur ou du froid ? Favoriser le ré-emploi pour réduire le volume des déchets à recycler ? Diffuser l'information en boucles courtes au sein de votre atelier ?

La circularité n'est pas seulement un enjeu environnemental ; c'est aussi un enjeu de rentabilité et de sens au travail. C'est une convergence entre les objectifs environnementaux, économiques et sociaux.

« Voici quelques éléments clés à prendre en considération dans une stratégie d'implantation :

- Sélectionner son site en fonction des gisements de matériaux et intrants critiques, issus de ressources naturelles ou de déchets disponibles localement
- Prendre en compte la concurrence sur ces nouveaux intrants et gisements disponibles car la concurrence est rude et les secteurs intéressés sont multiples : green is the new gold !
- Étudier les possibles synergies d'implantation sur un même site avec des technologies en capacité de valoriser ses propres déchets en intrants stratégiques, soit pour son activité, soit pour une activité de l'écosystème. »

Géraldine Poivert, the (RE)SET Company

Les clés de réussite de votre projet d'implantation

Au-delà des acteurs publics, l'acteur central d'un projet d'implantation est avant tout le dirigeant. Les initiatives à l'œuvre permettant de réduire les délais d'implantation ne sauraient être efficaces sans une bonne anticipation et une bonne maîtrise du parcours d'implantation par les entreprises elles-mêmes. Nous vous livrons ici quelques clés de réussite de votre projet d'implantation industrielle.

1 Définir votre stratégie d'implantation

On ne le dira jamais assez : s'implanter est un acte stratégique fort, qui engage bien souvent l'entreprise à 10 ans et garantit sa pérennité (NB : dans le cas d'une start-up industrielle, cette projection peut être plus courte mais engage toujours la pérennité de l'entreprise).

La formalisation de votre besoin est une étape clé. Le cahier des charges de votre projet sera en effet la base pour la programmation architecturale de vos locaux et pour le chiffrage des travaux.

Ouvrir ou s'agrandir ?

Une fois le besoin défini et qualifié, de nombreuses modalités sont possibles : construire ex-nihilo, réhabiliter un bâtiment existant, agrandir votre site actuel, faire alliance avec d'autres acteurs de votre chaîne de valeur locale, choisir une plateforme industrielle... Ce choix doit se faire avec les bons conseils stratégiques de l'entreprise : conseil d'administration, comité de direction, mais aussi via un dialogue resserré avec la collectivité. Vous devrez également choisir entre un foncier nu ou bâti en fonction de l'offre immobilière proposée par votre territoire. Chaque choix implique un montage juridique spécifique : bail avec la collectivité, location longue avec option d'achat...

« Nous avons récemment choisi d'acheter un site plus grand pour accueillir des start-up industrielles dans notre usine ; cela fait partie intégrante de notre stratégie d'implantation. »

Passer du linéaire au circulaire, pensez sobriété

Un nouveau site est aussi l'opportunité de concevoir des usines durables, circulaires, adaptées à nos enjeux énergétiques et écologiques actuels.

« Nous implantons une nouvelle usine de pneus reconditionnés sur une friche industrielle. Cette nouvelle implantation est l'occasion d'industrialiser notre process industriel et de le rendre physiquement plus soutenable pour nos collaborateurs. C'est aussi l'occasion de créer un éco-parc autour du pneu reconditionné. »

Consultez les acteurs publics sur ce volet (collectivités, corps consulaires, ADEME) et renseignez-vous sur les expertises et modalités de soutien financier disponibles dans le cadre de France 2030.

Construire le bon discours

C'est dès la définition de votre stratégie que vous construisez un projet qui répond - ou pas - aux enjeux de vos parties prenantes : clients, fournisseurs, société civile, élus, employés, écoles, actionnaires. Dès l'annonce de votre implantation, votre discours doit être prêt ; il en va de l'acceptabilité de votre projet.

« Pour ouvrir notre premier site, nous sommes allés très tôt au devant de la société civile pour rassurer les riverains. C'est ce que nous appelons l'écologie des relations : rien ne nous y oblige, mais nous ne pouvons pas nous y soustraire. »

FOCUS

Quels sont les formats possibles d'une implantation industrielle ?

- Installation sur une plateforme industrielle existante - par exemple, plateforme chimique : à envisager lorsque les besoins de surface sont inférieurs à 2 500 m² et que l'activité nécessite des autorisations spécifiques ou la mutualisation d'équipement (pompe à chaleur, pyrolyse...) et de ressources (matières premières, énergie, chaleur...)
- Réhabilitation d'un site industriel : à envisager notamment lorsque des outils de production sont en place et/ou il existe un écosystème favorable, mais avec potentiellement les difficultés liées aux friches (dépollution etc.)
- Agrandissement / extension de site existant : à envisager lorsque le terrain sur lequel le site de l'entreprise le permet (superficie, règles d'urbanisme)
- Ouverture d'une nouvelle usine

⁶ Étude INEC et OPEO « Pivoter vers l'industrie circulaire. Quels modèles ? Comment accélérer ? », avril 2021



2 Choisir votre territoire

Certains dirigeants choisissent le territoire le mieux-disant en matière de subventions. Cependant, l'expérience montre qu'une fiscalité allégée n'est pas un argument suffisant pour faire oublier d'autres irritants (bassin d'emploi et tissu entrepreneurial insuffisants, utilités inadéquates etc). La fiscalité est un élément essentiel mais pas prépondérant en regard de l'importance capitale de l'écosystème dans le choix du lieu d'investissement.

Choisissez vos critères d'implantation (cf tableau à droite) et :
→ **Identifier les interlocuteurs qui vous donneront accès aux informations sur les fonciers / sites disponibles** : fonciers publics (collectivités, sociétés d'économie mixtes, EPF...), fonciers privés (foncières) ou m2 disponibles au sein de sites existants (plateformes, grands groupes...).

→ **Si vous avez identifié un terrain, demandez au plus tôt un avis environnemental aux services de l'Etat** (directement à la Préfecture pour être dirigé vers le bon service).

“ Certains projets sont retardés parce qu'ils requièrent une révision du PLU (Plan Local d'Urbanisme) de la commune, ce qui peut prendre jusqu'à 30 mois.” Nicolas Pelissier, CEO de 45-8 Energy.
Prêtez attention aux sites isolés dont les études archéologiques n'auraient pas été faites en amont.

“ D'autres projets sont abandonnés parce qu'ils impliquent une étude archéologique, trop longue ou trop coûteuse pour l'entreprise.” Marie Argouac'h, sous-préfète à la relance de la Drôme.

→ **La recherche de sites peut être consolidée par Business France, la Banque des Territoires, la SCET (groupe Caisse des Dépôts)**. Sinon, vous pouvez prendre contact directement auprès de collectivités territoriales (Communes, Intercommunalités, Régions) ou les agences de développement économique régionales ou locales.

FOCUS

La plateforme Dataviz de la Banque des Territoires : un point d'entrée unique pour faciliter l'implantation dans les territoires

Dataviz Territoires d'industrie, service de datavisation au service des différents acteurs du programme, identifie le foncier et l'immobilier disponible dans les territoires. Il permet ainsi de très rapidement répondre à des cahiers des charges. Ce service qualifie également les services associés sur site (utilités, bâtiments...) et à proximité (grands équipements, instituts de recherche, formations disponibles...) Les filtres cumulatifs facilitent la recherche et suggèrent ainsi les lieux d'implantation répondant aux besoins du projet d'investissement.

La plateforme Dataviz est appelée à s'enrichir avec l'ajout régulier de nouvelles données pour répondre aux besoins des entreprises comme des acteurs de l'implantation en France.

Exemples de critères d'implantation

Critères de choix du territoire	Modalités d'évaluation
Aides financières	Subventions, fiscalité (par exemple : taxe foncière, zones AFR...)
Qualité des infrastructures	Physiques (transports pour les employés, accès aux sites, transporteurs...) et numériques
Approvisionnement : eau, énergie, matières premières, réemploi	Disponibilité de ressources en circuit court
Dynamisme de l'écosystème local	Présence d'une filière, d'un cluster, qualité de la sous traitance...
Acceptabilité par la société civile	Anticipation et gestion des nuisances potentielles (bruit, pollution, circulation etc.)
Disponibilité réelle du site	Qualité du foncier et vérification des procédures réelles à effectuer
Qualité de l'accompagnement des acteurs locaux	Réactivité à vos demandes, qualité du relationnel, connaissance des entreprises locales

FOCUS

Recensement des offres immobilières et foncières des SEM du RESEAU SCET

Le RESEAU SCET regroupe 340 SEM réparties sur l'ensemble du territoire, dont certaines disposent de surfaces foncières disponibles à l'industrie / activité (opérations d'aménagement) ou de locaux dédiés à l'industrie ou au tertiaire. Un projet est en cours visant à mettre en valeur cette offre auprès des acteurs économiques ayant un projet d'implantation ou d'extension.





3 Financer le projet

Financement public : les acteurs publics peuvent vous soutenir par le biais de subventions (par exemple : appel à projet première usine de France 2030) ou en entrant dans votre tour de table (Caisse des Dépôts, Bpifrance).

Contactez les Directions régionales de la Banque des Territoires ou de Bpifrance qui vous indiqueront sous quelles conditions elles peuvent prendre part à votre projet. Elles peuvent mandater des missions de conseil pour vous aider à construire votre business model.

Financement privé : vous pouvez bien évidemment compter sur les banques et autres investisseurs (fonds d'investissement, sociétés de gestion...). Un levier, souvent méconnu, est celui de la dette obligataire qui permet un apport en fonds propres. Certaines régions initient désormais des financements à destination des industriels pour soutenir leur apport en fonds propres.

Montage immobilier : l'achat d'un site n'est pas la seule modalité d'implantation. Il existe un autre levier : celui du portage immobilier locatif par lequel l'entreprise est locataire de son usine et en devient propriétaire à terme. Une société porte le projet, maîtrise le foncier et par l'intermédiaire d'un contrat de

promotion immobilière par exemple, pilote et prend la responsabilité de l'ensemble des procédures administratives et des travaux. En tant que locataire, l'entreprise verse un loyer à la société qui aura eu la charge d'investir et de réaliser le bâtiment. À une date convenue pouvant aller jusqu'à 12 ans, l'entreprise devient propriétaire du bien. Ce choix est décisif dans la conduite du projet et dans l'implication du dirigeant d'entreprise dans son pilotage : maîtrise d'ouvrage directe, promotion immobilière, crédit-bail, structure de portage dédiée etc., ces choix sont impactants et méritent d'être étudiés avant de prendre une décision. Du côté des élus, l'évolution de la fiscalité locale et de la rareté du foncier les invite à ne plus vendre leur foncier industriel et à favoriser des schémas locatifs.

La SEM Territoires Développement a été sollicitée par la PME Rioland (spécialisée en Maroquinerie de Luxe) pour réaliser le portage immobilier de deux bâtiments existants et de deux extensions à Valencay et Lucy le Mâle (36). Le projet a été réalisé dans le cadre d'un contrat de promotion immobilière avec un opérateur. Concomitamment un contrat de bail d'une durée ferme de 12 ans serait conclu entre Territoires Développement et l'entreprise Rioland, laquelle s'acquitte d'un loyer auprès de la SEM.



4 Renforcer votre gestion de projet immobilier

Vous êtes prêts à vous lancer ; il est temps de mettre en place une gestion de projet efficace avec les meilleures équipes et outils pour anticiper et coordonner l'ensemble du parcours.

Ayez connaissance des études qui vous seront demandées ainsi que celles qui seront demandées à la collectivité. Par exemple, savez-vous que toute collectivité doit proposer un plan de mobilité pour tout projet d'implantation ? Vous avez le droit de demander des conseils en amont aux services de l'Etat pour tout l'aspect environnemental de votre projet. De même, la majorité des études effectuées par le territoire sur votre site d'accueil sont disponibles sur demande. Nous vous recommandons d'en prendre connaissance.

Certaines études ne sont pas obligatoires mais utiles pour rassembler vos parties prenantes ; par exemple, l'étude de votre impact territorial. Cette étude peut être évaluée sur des critères quantifiables, ou simplement qualitative sur les volets suivants : emplois créés (directs, indirects, induits), richesse générée, potentiel d'innovation, qualité des solutions apportées pour le territoire, collaboration avec les établissements d'enseignement ou de formation, co-construction de politique publique, environnement et développement durable, flux économiques et démographiques, notoriété pour le territoire...

Votre équipe projet ne peut se passer de compétences territoriales. Vous devez savoir lire un PLU (plan local d'urbanisme), un SCOT (Schéma de Cohérence Territoriale), les schémas d'orientation régionaux... Pour cela, adjoignez-vous les compétences de spécialistes du territoire et des enjeux de développement économique. Ils doivent être présents en continu aux côtés de votre équipe projet.

Enfin, considérez que les acteurs publics locaux (collectivités, services de l'Etat...) font réellement partie de votre équipe. Les préfectures animent des comités d'implantation avec les acteurs locaux ; assurez-vous de leur fournir les bonnes informations au moment de leurs prises de décision. Vous pouvez vous-mêmes les animer en collectif ; identifiez les acteurs critiques parmi ceux cités plus haut et communiquez-leur les avancées de votre projet à échéance régulière, par exemple trimestrielle.

FOCUS Être bien accompagné : un atout indéniable



Tant d'options existent pour être accompagné dans son projet qu'il serait dommage de s'en priver, même si vous avez l'impression que votre gestion de projet interne est solide et organisée. Sans compter que de nombreuses options de prise en charge existent.

Qu'il s'agisse d'acteurs publics ou privés (cités plus haut), leur apport vous permet d'accélérer votre implantation et de vous inscrire dans un cercle vertueux. Plus le projet est créé rapidement, mieux je suis accompagné pour mes démarches de recrutement et de formation, plus il crée de l'emploi dans les territoires, plus les élus me soutiennent. Mieux je suis accompagné sur la conception de bâtiments innovants, de digitalisation, de circularité, de modèle économique, plus mon usine sera attractive pour les futures recrues.

Votre usine est un actif pour votre entreprise et un objet de fierté et d'attractivité locale. Donnez-lui les moyens de devenir un joyau du territoire !

Pour en savoir +
Vous retrouverez les contacts des bons interlocuteurs directement sur notre site :
www.reussirsonimplantation.com



5 Recruter

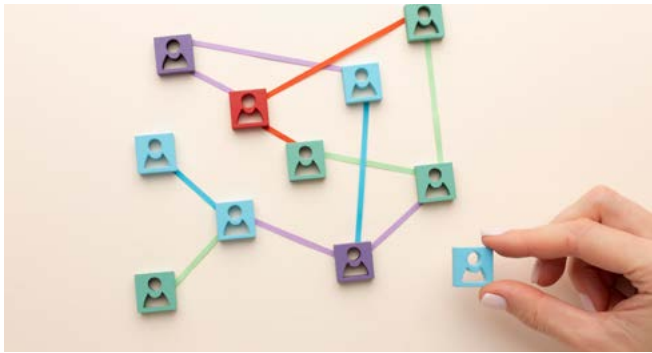
S'il n'y a pas de solution magique pour accéder aux bons savoir-faire, il y a des bonnes pratiques :

Ici encore, anticipez. Préparez-vous dès l'acceptation du permis de construire. Le recrutement ne se prévoit pas 6 mois avant la remise des clés. Parlez-en à la collectivité ou à la préfecture au moment même du dépôt de permis ou des études préalables. Les acteurs locaux susceptibles de vous aider sont nombreux : Région, France Travail, intercommunalité, Missions locales, associations spécialisées, écoles de production, CFA... pour identifier des profils ou prendre en charge une partie de leur formation. Misez sur des programmes de formation interne, en particulier si votre industrie concerne de nouveaux métiers (par exemple, ceux de la seconde vie).

Rapprochez-vous des écoles, établissements d'enseignement et associations locales.

« Nous recrutons parmi les anciens légionnaires qui sont nombreux dans notre territoire », explique un Directeur de site dans l'Aude. Mettez en place des actions de visibilité auprès des acteurs locaux : ouverture de vos ateliers, interventions dans les écoles, dans les salons industriels... Échangez avec les réseaux d'industriels locaux. Si le territoire est labellisé Territoires d'Industrie, contactez le chargé de mission.

Certaines collectivités proposent des services aux nouveaux arrivants et coordonnent tout l'écosystème en faveur de leur bonne insertion. Renseignez-vous également sur les offres de la région, chef de file de la formation professionnelle.



6 Travailler votre ancrage territorial

Essentielle à la pérennité du site comme du territoire, cette étape est souvent oubliée. Ne pas s'insérer dans l'écosystème local, c'est se couper d'opportunités sur tous les chantiers de votre plan stratégique⁷.

Renseignez-vous sur le "projet de territoire" de la collectivité sur laquelle vous vous implantez : commune, communauté de commune, région - en particulier sur les volets développement économique, emploi, environnement et développement durable. Ces éléments sont accessibles à tous sur les sites internet des territoires et auprès de vos interlocuteurs directs ou des agences de développement économique.

Ce sont des indications précieuses pour comprendre et prévoir les actions de la collectivité vis-à-vis des entreprises et celles sur lesquelles vous pouvez contribuer.

Rejoignez également immédiatement un réseau d'acteurs (MEDEF, CPME, CCI, METI/Clubs ETI régionaux, réseau initié par des collectivités, réseaux sectoriels...). Plus ils sont actifs, plus la nécessité et l'intérêt de porter des projets de coproduction ou co-innovation en commun est présent.

Avez-vous pensé au tourisme industriel ? Votre site se visite : c'est un gage de transparence et d'exemplarité vis-à-vis de vos clients et une contribution au développement économique local.

7 Suivre dans la durée l'impact économique de votre projet

Tout nouveau projet industriel est accompagné et suivi par un large nombre d'acteurs locaux (cf. p9, votre stratégie d'ancrage territorial). Assurez vous que le discours que vous avez construit et les impacts positifs envisagés sur le territoire se réalisent dans la durée. Les points à évaluer au long court sont : la création d'emplois, la richesse créée au niveau local, votre contribution à des projets de territoire, les retombées de notoriété, le potentiel d'innovation, votre engagement dans des démarches de formation ou de co-construction locale, la part de vos fournisseurs / partenaires / clients localisés sur votre territoire.

Remerciements



Un grand merci à celles et ceux qui ont accepté de contribuer à ce guide :

- Olivier MAS (Cellulopack)
- Jérémie Blache (Pili)
- Romain Marcé (Marcel Baey/SUEMPOL FRANCE)
- Nicolas Pelissier (45-8 energy)
- Rodolphe Roy (ATS)
- Jean-Baptiste Pieret (Black Star)
- Karine Gaudebert (Dev' Up Centre-Val de Loire)
- Remy Jeannin et Erwan Godot (Savoye)
- Frédéric Peslier (Territoires Développement)
- Geraldine Poivert (the (RE)SET Company)
- Gregory Richa (OPEO)
- Marie-Odile Farineau (SCET), Céline Préget (Citadia), Louis Dujet (Compagnum)

⁷ "Élus et entreprises : je t'aime, moi non plus ?"

Vous souhaitez être accompagnés dans le cadre de votre projet ? Parlez-en !

Le Groupe SCET



Acteur d'intérêt général et filiale à 100 % de la Caisse des Dépôts, la **SCET** appuie depuis 1955 l'économie mixte et élargit son périmètre à l'ensemble des acteurs des territoires : acteurs publics nationaux, collectivités, entreprises publiques locales, bailleurs sociaux et porteurs de projets privés.

À travers ses quatre entités, la **SCET** (conseil aux collectivités et appui à l'économie mixte à travers son Réseau de 350 EPL), **CITADIA** (conseil en urbanisme et aménagement), **Aatiko Conseils** (conseil aux bailleurs sociaux), **CEI** (conseil immobilier), **le groupe SCET constitue le seul acteur intégré de conseil et d'appui au développement des territoires.**



Compagnum accompagne les dirigeants de PME et ETI dans le développement de leur entreprise en s'appuyant sur les ressources de leur écosystème.

Acteur de la réindustrialisation et du lien entreprises / territoire, nos expertises comprennent la feuille de route stratégique des PME / ETI, la stratégie territoriale des PME / ETI et l'implantation industrielle.

Nous mettons à votre disposition un réseau d'experts de la stratégie et de l'industrie dans toutes les régions de France.

VOS CONTACTS



SCET
Directrice senior Immobilier et secteur privé
Emmanuelle OBLIGIS

✉ emmanuelle.obligis@scet.fr
☎ 06 98 65 71 75



Compagnum
Directrice générale adjointe
Virginie SAKS

✉ vs@compagnum.com
☎ 06 80 45 69 56

Retrouvez notre guide et plus d'information sur : www.reussirsonimplantation.com

www.scet.fr

www.compagnum.com