KPMG

imeti
MOUVEMENT DES ENTREPRISES DE TAILLE INTERMÉDIAIRE
LES ENTREPRISES DE LONG TERME

(Ré)industrialisation : le facteur ETI

Renforcer la dynamique industrielle des ETI ancrées dans nos territoires



Septembre 2024

KPMG. Make the Difference.

Sommaire

4 Edito **KPMG**
6 Edito **METI**
8 **Enseignements clés**

Présentation des entreprises et interviews des dirigeants 11

CRÉATIONS D'USINES

BIOTECH DENTAL 12
Entrer dans le top 3 de l'orthodontie mondiale grâce à sa nouvelle usine de Salon-de-Provence (Bouches-du-Rhône, Provence-Alpes-Côte d'Azur)
Philippe Veran
Président-directeur général

BURGER & CIE 16
Répondre à la demande croissante du marché de la terrasse en bois grâce à sa nouvelle usine de Lièpvre (Haut-Rhin, Grand-Est)
Paul Burger
Président

DIDACTIC 20
Relocaliser la production de perfuseurs en France grâce à son usine de Saint-Jean-de-la-Neuville (Seine-Maritime, Normandie)
Frédéric Viguié
Président

LIÉBOT 24
Fournir la croissance du marché des fenêtres en aluminium grâce à ses nouvelles usines des Herbiers, Clisson (Vendée et Loire-Atlantique, Pays de la Loire) et de Saint-Vulbas (Ain, Auvergne-Rhône-Alpes)
Bruno Léger
Directeur général

NATUROPERA 28
Devenir le premier fabricant de couches bébé écologiques « made in France » grâce à sa nouvelle usine de Bully-les-Mines (Pas-de-Calais, Hauts-de-France)
Kilian O'Neill
Co-fondateur

QUÉGUINER 32
Renforcer sa stratégie d'approvisionnement hyperlocale dans le secteur de la construction grâce à sa nouvelle usine de Saint-Méen-le-Grand (Ille-et-Vilaine, Bretagne)
Clément Quéguiner
Président

SOITEC 36
Augmenter l'autonomie des véhicules électriques grâce à l'extension de son usine de semi-conducteurs de Bernin (Isère, Auvergne-Rhône-Alpes)
Pierre Barnabé
Directeur général

EXTENSIONS DE SITE

BERTIN TECHNOLOGIES 40
Accompagner le développement du marché du nucléaire à l'étranger et en France grâce à l'extension de son usine de Thiron-Gardais (Eure-et-Loir, Centre-Val de Loire)
Bruno Vallayer
Directeur général

RÉHABILITATION DE FRICHE

SOKOA 44
Produire des assises professionnelles en matière 100% recyclées grâce à sa réhabilitation d'une friche industrielle à Hendaye (Pyrénées-Atlantiques, Nouvelle Aquitaine)
Timothée Acheritogaray
Directeur général

48 Présentation **KPMG en France**
49 Présentation **METI**
50 **Une offre complète**
52 **Experts et co-auteurs de l'étude**
56 **Remerciements**

Plus que jamais, les ETI sont le " facteur chance " pour réindustrialiser notre pays

C'est une formule désormais consacrée : la (ré)industrialisation est « la mère des batailles ».

Après plusieurs décennies de rupture culturelle, cette formule signe, enfin, le retour en grâce de l'industrie. Et, à travers elle, celui des entrepreneurs de nos territoires à qui on doit rendre hommage, car ils n'ont cessé de poursuivre le développement industriel de leur entreprise, contre vents et marées.

Ce capital industriel qu'ils ont su maintenir et développer dans notre pays, nous fournit aujourd'hui et les fondations, et le pas de tir, sur lesquels nous pouvons collectivement compter pour affirmer une nouvelle ambition.

Car la société française a désormais pleinement pris la mesure des choses : pour rester forte et pérenniser notre style de vie, notre économie nécessite, exige même, une industrie puissante. C'est grâce à elle que nous nous donnerons toutes les chances de résoudre la nouvelle équation qui doit lier souveraineté économique, décarbonation, ainsi que cohésion sociale et territoriale.

La (ré)industrialisation, c'est le **projet**.

Le territoire, l'**échelle d'action**.

Les ETI, ce sont les **atouts** dont nous disposons.

Cette contribution singulière et stratégique des ETI pour concrétiser ce projet de société que représente la (ré)industrialisation de notre pays, nous lui avons donné un nom : c'est « le facteur ETI ».

Mais à quoi ce « facteur ETI » correspond-il ?

Ce « facteur ETI », c'est la combinaison de caractéristiques propres aux ETI, qui sont à la fois culturelle, organique, de vision stratégique et de gouvernance.

Culturelle d'abord, puisque plus de la moitié de nos ETI - elles sont près de 6 200 en France - ont des activités industrielles.

Organique ensuite, en raison de leur très fort ancrage territorial. Les trois quarts d'entre elles ont un siège social hors d'Ile-de-France, généralement dans des villes petites ou moyennes.

Cela leur confère un avantage considérable pour pérenniser cette dynamique d'industrialisation, qui passe nécessairement par le renforcement du tissu productif local et l'animation d'un écosystème de proximité, en lien avec les pouvoirs publics.

Elles sont également visionnaires. Cette capacité à voir loin, et à investir en conséquence, notamment dans l'innovation, qu'elle soit incrémentale ou de rupture, leur permet de rester compétitives à l'échelle nationale comme internationale, parce qu'elles renouvellent et améliorent sans cesse leur proposition de valeur.

Enfin, le circuit de décision court propre aux ETI les rend flexibles et agiles, ce qui leur permet de s'adapter aux changements de leur marché, de saisir de nouvelles opportunités et de prendre des risques.

ETI et villes moyennes sont les deux mamelles de notre dynamique industrielle

Voici en quelques mots l'esprit qui a animé durant plusieurs mois nos travaux, afin de vous présenter ce contenu, dont l'élaboration a été guidée par trois partis pris :

- → la contribution des ETI à la dynamique d'industrialisation de notre pays est, et sera, considérable ;
- → c'est dans les villes petites et moyennes que se joue en grande partie notre (ré)industrialisation ;
- → l'essentiel de la (ré)industrialisation va se concrétiser par le développement de nouvelles capacités productives de petites ou moyennes tailles (c'est-à-dire des unités de production comprises entre 2 000 et 15 000 m^2).

A l'issue des entretiens que nous avons conduits, notre conviction est renforcée : la capacité d'une entreprise à réindustrialiser un territoire repose en grande partie sur la volonté des acteurs clés de l'écosystème local - pouvoirs publics, entreprises, établissements d'enseignement supérieur, associations, etc. - de nouer un dialogue efficace et constructif. C'est ce dialogue qui permet d'aligner la raison d'être d'un projet industriel avec les intérêts d'un territoire et de ses habitants.

La (ré)industrialisation concrète, par ceux qui la font

Pensée pour être d'un accès rapide et ludique, cette étude s'articule autour de 9 témoignages de dirigeants d'ETI, un par chapitre. Basées dans 9 territoires différents et opérant dans des secteurs industriels très variés, ces 9 ETI, méthodiquement sélectionnées, ont un point commun : elles ont toutes mises en opération, au cours des 3 dernières années, de nouvelles capacités productives - sous la forme d'une création d'usine, d'une extension de site, d'une réhabilitation de friche ou de relocalisation -, pour la plupart d'entre elles dans la région même où se trouve leur siège social d'origine.

Par-delà les concepts et les statistiques, la (ré)industrialisation est avant tout une aventure humaine et de territoire. C'est à ces acteurs de terrain et leurs équipes que nous avons voulu donner la parole... car ils sont notre « facteur chance » !



Axel Rebaudières
Directeur général, KPMG France



Georges Maregiano
Directeur national du Marché ETI, KPMG France

ETI et Industrie, destin lié



Jean-Thomas SCHMITT

PDG d'HEPPNER

Vice-Président du METI



Alexandre Montay

Délégué général du METI

42 jours séparent très exactement le vote de la loi LME, qui crée la catégorie ETI, et la faillite de Lehman Brothers.

Ce qui fut un coup de tonnerre aux conséquences fracassantes sur l'économie mondiale, a marqué, dans notre pays, une prise de conscience soudaine, aigüe, mais salutaire, des faiblesses structurelles de notre tissu industriel et des effets délétères de la désindustrialisation sur la cohésion économique et sociale - démocratique - de nos régions, de nos villes moyennes et nos villages.

A l'hiver 2008, quand le décret qui détoure les ETI est publié au Journal Officiel, débute le lent réveil de l'industrie dans le débat public économique. La France tourne enfin le dos à la fable du « fabless » et se penche de nouveau sur les entrepreneurs de terrain, dirigeants de PMI et d'entreprises industrielles, redécouvre ses usines, qui malgré les discours ambiants, l'adversité économique, et un cadre compétitif dégradé, n'ont jamais abandonné leur foi dans le produire et le travailler en France.

L'irruption de la catégorie ETI coïncide très exactement au retour de l'industrie dans la politique économique du pays. Ce virage entamé depuis 16 ans ne s'est évidemment pas fait sans à-coups. Les crises successives que notre pays a connues, crise financière, Gilets-Jaunes, pandémie de la COVID, crise de l'énergie, ont contribué à réaffirmer la puissance de notre passé industriel, à dresser le constat d'errance de 30 ans de politique économique inadaptée, a conduit à la corriger, et chemin faisant, cahin-caha, à dessiner un nouveau destin industriel pour le pays.

Ce destin industriel se fera AVEC les ETI. C'est le principal enseignement de la présente étude.

Depuis 2008, chiffres de l'INSEE, de la DGE, de BpiFrance, et du METI à l'appui, le pays sait qu'il peut compter pour se réindustrialiser, sur les ETI, entreprises de long terme, qui forment l'ossature de l'industrie française (40% de l'industrie manufacturière), sur leur fidélité à nos régions (125 000 sites sur le territoire national), sur leur esprit de conquête international (34% des exportations), sur leur position stratégique dans les chaînes de valeurs qui garantit, sécurité, résilience et souveraineté économiques. Sur leur croissance aussi : 4 700 ETI en 2008, 6 200 aujourd'hui. Il n'y a pas de fatalité, notre pays sait faire grandir ses entreprises quand les mesures économiques redeviennent adaptées.

A côté des startups industrielles, des gigafactories qui font souvent la une de la presse, les ETI continuent de jouer une partition discrète mais décisive en faveur de l'emploi et de la prospérité locale. Leur agilité et leur ancrage - supplément d'âme - leur permet de composer avec les innombrables contraintes réglementaires, qui vont hélas se rigidifiant. Leur vision de long terme, oriente leurs investissements locaux, souvent conséquents, vers davantage de sobriété, de circularité, d'innovations au bénéfice de la décarbonation de notre économie. Tous les cas pratiques de cette étude, l'illustrent.

ETI et industrie, destin consubstantiellement lié. Pour réindustrialiser la France et l'Europe, la puissance publique doit continuer de miser puissamment sur son Mittelstand et le facteur ETI.

Enseignements clés

A rebours de certaines idées reçues, aucun des projets de création ou d'extension de capacités de production considérés dans cette étude, tous mis en opération au cours des trois dernières années, n'a rencontré de dérapage ou d'aléa, significatif et impactant, concernant les délais de concrétisation - même si toutes les ETI interrogées s'accordent sur une certaine surabondance de couches administratives.

Cette fluidité dans l'exécution de ces neufs nouveaux projets repose sur trois raisons propres à la taille et l'agilité des ETI :

- → tout d'abord, la surface des projets portés par ces ETI (entre 2 000 et 15 000 m²), plus maîtrisables en termes de complexité et de taille de chantier ;
- → ensuite, les montants d'investissement, la plupart du temps en dessous des seuils réglementaires nécessitant une concertation publique génératrice d'incertitude ;
- → enfin, la maîtrise de l'écosystème local et la proximité avec les pouvoirs publics, qui se montrent souvent facilitateurs et aidants, du fait de l'ancrage territorial fort des ETI.

Par ailleurs, cette étude nous a permis d'identifier cinq facteurs qui conditionnent la réussite de la réindustrialisation, et que maîtrisent parfaitement les ETI :

1. Le facteur opérationnel

La (ré)industrialisation portée par les ETI se concrétise opérationnellement par des nouveaux sites de production automatisés et digitalisés, au service d'un projet ambitieux

Dans une majorité des cas observés, les projets de développement de capacités industrielles ne sont pas de simples augmentations de capacité mais sont synonymes de fortes évolutions du modèle opérationnel. Qu'il s'agisse d'un changement de positionnement sur la chaine de la valeur (intégration en amont) ou d'une innovation produit majeure, la nouvelle unité est considérée comme une réelle opportunité de transformer l'activité de production, mais également toute les fonctions associées (conception, logistique, contrôle qualité...).

La modernisation des processus de production en est un exemple : que ce soit dans un objectif de compétitivité, d'amélioration des conditions de travail ou encore de qualité, l'automatisation de processus et la mise en place de solutions digitales avancées (pilotage de production, gestion des énergies, inspection qualité, maintenance prédictive, etc.) sont des leviers systématiquement mis en œuvre.

2. Le facteur foncier

L'anticipation des ETI et leur ancrage territorial leur permet un accès facilité au foncier économique et expliquent leur capacité à développer de nouveaux sites industriels

La mise en place du ZAN (Zéro Artificialisation Nette) et la crainte d'une pénurie foncière préoccupent particulièrement les pouvoirs publics et le législateur. Pourtant, on observe que les ETI interrogées ont quasiment toutes anticipé la question foncière en mobilisant des réserves constituées, à dessein, quelques années auparavant. D'autres ont sollicité les élus locaux pour leur proposer des surfaces ou locaux prêts à les accueillir.

Lorsque les conditions le permettent, les ETI n'hésitent pas à développer quelques centaines ou milliers de mètres carrés supplémentaires lors de la construction de leurs bâtiments, profitant ainsi d'un coût marginal faible, plutôt que de devoir ré-initier quelques années plus tard un nouveau projet et se replonger dans les contraintes administratives.

Cette faculté d'anticipation et de projection sur le long terme est un trait commun aux ETI et, au-delà de la bonne pratique, constitue une grande force dans la dynamique de (ré)industrialisation que nous observons.

Néanmoins, ces entreprises sont conscientes que les règles du jeu changent profondément, que ce qui était abondant hier ne le sera plus demain. Le sujet du foncier figurera en bonne place dans la hiérarchie de leurs préoccupations pour les prochaines années. Compte tenu de la rareté foncière à venir, le choix sera binaire : quitter son territoire d'ancrage pour s'implanter sur des territoires disposant d'un foncier plus accessible ou bien reconquérir des sites préexistants, en friche ou délaissés, à l'instar de ce qui est, par exemple, déjà fréquemment pratiqué sur les territoires littoraux traditionnellement plus contraints.

3. Le facteur environnemental

La décarbonation de leurs activités à travers ces nouveaux sites de production est vue par les ETI, à la fois comme un pré-requis, et comme un avantage concurrentiel pour renforcer leurs positions

Soutenues par de fortes convictions, les ETI souhaitent être perçues par leur marché comme des précurseurs en matière de respect de l'environnement et de décarbonation.

Les exigences environnementales associées aux projets industriels de développement (maîtrise des consommations d'eau et d'énergie,

réduction des rejets, etc.) ne sont ainsi pas perçues comme des contraintes imposant des restrictions sur les choix techniques ou des surcoûts majeurs mais comme des opportunités pour revoir intégralement leurs modes de fonctionnement et bénéficier, in fine, d'un avantage concurrentiel en termes de réputation, d'image de marque et de marque-employeur, tout en faisant baisser leur facture énergétique et d'achats de matières premières.

De nombreux leviers sont ainsi mis en oeuvre : optimisation des procédés industriels et des bâtiments (récupération de chaleur, d'eau ou monitoring des consommations), revue du mix énergétique (installation de panneaux photovoltaïque ou mise en place de contrats d'énergie renouvelable de long terme), développement de la circularité (réutilisation des déchets) ou bien encore optimisation logistique, amenant les industriels à dépasser la réglementation.

4. Le facteur humain

Les ETI sont bien placées pour répondre à la montée en compétences et aux aspirations nouvelles des collaborateurs induites par le développement de nouveaux sites de production

Avec des processus de production et de stockage davantage digitalisés, ces nouvelles unités industrielles impliquent la création de nouveaux types d'emplois, afin d'en assurer la conception, la mise en œuvre, la maintenance et l'adaptation régulière. Les ETI doivent donc aller chercher de nouvelles compétences, de méthodistes, d'agents de maintenance et d'informaticiens très spécialisés, que les filières de formation françaises savent bien produire, mais que s'arrachent les entreprises sur le marché de l'emploi.

D'où l'accent mis par les ETI, dont les sièges sociaux, comme les sites de production, sont souvent implantées dans des villes de taille réduite, de proposer un cadre de travail et de vie qualitatif, au service d'un projet entrepreneurial attractif.

Se doter des bonnes compétences est vital, les fidéliser est critique : c'est pourquoi les ETI intègrent très en amont de leurs nouveaux projets tous les éléments d'attractivité nécessaires, en prenant en considération les nouvelles aspirations sociétales, notamment celles attendues par la génération Z : renouvellement et évolution des carrières grâce à la formation continue, partage de la valeur via l'actionnariat salarial, accompagnement dans la recherche d'un logement, engagements environnementaux des dirigeants de l'entreprise.

5. Le facteur territorial

La participation active des ETI au sein de leur écosystème de proximité immédiate offre des possibilités de mutualisation entre industriels et renforce l'acceptabilité de leurs projets sur le territoire

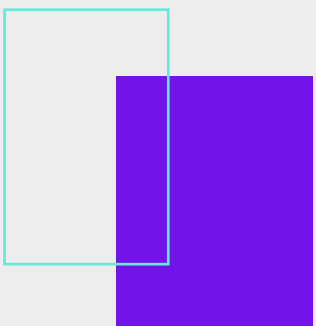
Un trait commun à la réussite des ETI qui ont récemment mis en opération de nouveaux sites de production réside dans l'importance accordée à l'écosystème territorial, qu'il soit public ou privé.

S'il est une bonne pratique, que redécouvrent certains grands groupes, c'est bien celle de l'ancrage territorial des ETI, lesquelles évoluent avec aisance dans leur écosystème local. Cela passe notamment par des relations nourries avec les exécutifs locaux, une implication significative dans les réseaux professionnels et des échanges avec le monde de la formation supérieure.

Cette connaissance du territoire et de ses entreprises est déjà à l'origine de nombreux projets de mutualisation entre acteurs industriels, notamment en matière de recyclage, et sera un élément de facilitation dans l'acquisition progressive d'une culture d'écologie industrielle et territoriale. Au-delà de cette volonté de répondre aux questionnements et aspirations sur le plan environnemental comme sociétal, ces projets mutualisés permettent de faciliter d'autant plus l'acceptabilité par les associations de riverains des projets industriels implantés sur le territoire.

De ces cinq facteurs de réussite relevés lors de nos échanges, tout laisse à penser que la revitalisation du tissu industriel est, et continuera d'être, majoritairement portée par les ETI françaises hors des métropoles. En effet, il apparait que le succès des projets de développement et de redynamisation industrielles tient simultanément dans la capacité des ETI à adresser les principales contraintes, qu'il s'agisse de décarbonation, de foncier ou d'innovation, et dans l'agilité qu'elles ont a évoluer dans leurs territoires en exploitant avec aisance toutes les opportunités de proximité existantes : énergies vertes (ex. biomasse), dents creuses inexploitées ou friches disponibles, compétences présentes sur le bassin d'emploi...

De fait, la réindustrialisation se concrétisera avant tout en proximité de villes moyennes.





Présentation des entreprises et interviews des dirigeants

TYPOLOGIE | Création d'usine (2023)

BIOTECH DENTAL



ACTIVITÉS
Spécialiste du développement et de la fabrication de prothèses dentaires

1987
DATE DE CRÉATION

SIÈGE SOCIAL ET IMPLANTATION D'USINE
Salon-de-Provence (45 000 habitants), Bouches-du-Rhône, Provence-Alpes-Côte d'Azur

120 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

870
COLLABORATEURS

Son usine ▸ Smilers 4.0

3 500 m²
SUPERFICIE

15 M€
MONTANT DE L'INVESTISSEMENT

300
CRÉATIONS D'EMPLOIS





Philippe Veran
Président-directeur général

La (ré)industrialisation, c'est...

... avant tout l'envie et la volonté très personnelle de dirigeants d'entreprise de développer de nouveaux sites en France. Les logiques industrielles, ça compte ; mais vouloir rendre à son territoire ce qu'il nous a donné, ça compte aussi.



Le déclencheur ?

J'ai décidé la construction de cette usine pendant le confinement, au moment le plus difficile de ma vie professionnelle, puisque l'entreprise était passée de 10 millions d'euros à 0 euro de chiffre d'affaires par mois. Quelques années auparavant, j'avais fait l'acquisition de 33 000 m² par opportunité, en me disant que cette réserve foncière me servirait un jour, pour y construire soit un site de production, soit un nouveau siège social qui aurait regroupé toutes les activités de mon groupe basées en Provence. J'ai donc tiré profit cette période pour prendre le temps de réfléchir à comment l'utiliser et comment financer mon projet. Dès la sortie du confinement, nous avons lancé les demandes de permis pour construire sur une partie de ce foncier une nouvelle usine afin d'accélérer la production de nos aligneurs dentaires transparents.

INTERVIEW **Philippe Veran**

La réserve foncière que vous aviez constituée a donc été un élément déterminant dans votre décision d'implanter ce nouveau site de production à Salon-de-Provence plutôt qu'ailleurs ?

Sur mon précédent site, qui était implanté dans le centre de Salon, mon activité d'aligneurs dentaires était installée dans un petit bloc de 400 m². Ce marché étant naissant, je savais que j'allais rapidement atteindre mes capacités et me retrouver à l'étroit. D'ailleurs, post-covid, le volume de ventes a doublé en deux ans au niveau mondial. J'avais la chance de disposer de cette réserve dont j'ai jusqu'à présent utilisé un tiers. Il me reste donc à date 22 000 m² que je garde précieusement car cela peut répondre à des besoins importants. D'ailleurs, suite à la construction de notre usine, nous avons déjà prévu une extension de 1 000 m² pour un bâtiment de production sur 2 étages, ce qui nous redonnera une capacité supplémentaire de 8 lignes de production. Mais il n'y a pas que le foncier, il y a également les gens. Il y a 20 ans, lorsque j'ai commencé à installer à Salon mes différentes activités, toutes liées à l'impression 3D, j'ai contribué à créer un bassin d'emploi qui concentre ces compétences. C'est un vrai point fort aujourd'hui. Lorsqu'en 2018 j'ai vendu à un grand équipementier automobile l'une de mes activités, spécialisée dans la fabrication de pièces en métal grâce à l'impression 3D, je n'anticipais pas qu'il fermerait le site 5 ans plus tard et rapatrierait cette activité au niveau de son siège social, à plus de 400 km. Cela a plus ou moins coïncidé avec la mise en opération de notre usine, et nous a donc permis de récupérer des collaborateurs qui avaient été formés à l'impression 3D et étaient intéressés de s'engager dans ce nouveau projet que nous leur proposions, tout en restant vivre à Salon-de-Provence.

Justement, comment vous appuyez-vous sur cette usine pour développer votre marque-employeur ?

Nous avons voulu faire une usine qui ressemble à tout sauf ce à quoi pensent les gens quand ils pensent à une usine. Architecturalement, elle est magnifique, et nous avons voulu en faire un lieu de vie, un lieu de rencontres au travail et un lieu de vie sociétale à partir du travail. Les collaborateurs se mélangent, qu'ils soient à la production, en administration des ventes ou dans des services de direction. Nous y avons également installé notre département marketing et communication, afin qu'il soit là où se trouve la production. Nous avons implanté sur place un centre de formation, dans lequel nous accueillons 2 ou 3 jours toutes les semaines, des chirurgiens-dentistes, des orthodontistes, des prothésistes dentaires et des assistantes dentaires. Ces formations nous permettent de montrer nos métiers aux personnes extérieures que nous accueillons, le site étant entièrement vitré, ce qui permet de voir les machines et le personnel de production à l'œuvre.

C'est ce mélange permanent entre les collaborateurs, avec nos clients, partenaires et futurs employés, que nous avons créé avec cette usine, parce que nous estimons que c'est notre rôle de donner à nos collaborateurs le meilleur environnement possible au travail.

En quoi la décision de construire cette nouvelle usine d'aligneurs s'est-elle révélée stratégique pour votre groupe ?

La création de l'usine Smilers 4.0 a effectivement conduit à un process d'ouverture du capital, initiée dès la fin de sa construction. En changeant d'échelle, puisqu'il s'agissait de passer de la production de 2 000 à 17 500 aligneurs par jour, la construction de cette usine a généré énormément de contacts dans le monde industriel dentaire, avec qui j'ai beaucoup échangé. Au final, ces discussions m'ont fait changer d'avis sur le partenaire financier que je souhaitais pour la suite ; j'étais initialement parti sur l'idée de me faire accompagner par un grand fonds, mais finalement j'ai préféré choisir un partenaire industriel, distributeur international de fournitures dentaires et médicales, avec lequel nous avons mis en place des participations croisées. Mon partenaire est venu chercher chez nous notre savoir-faire en conception et fabrication de produit grâce à notre expertise en impression 3D, et lui nous permet de nous ouvrir à un réseau commercial mondial. Résultat des courses : d'une usine à Salon-de-Provence qui devait accélérer notre production, nous sommes passés au projet de faire partie, à horizon 5 ans, du top 3 des leaders mondiaux de l'orthodontie. Sachant que notre concurrent principal est une multinationale américaine, qui maîtrise 90% de ce marché sur lequel elle a été quasiment seule pendant presque 20 ans.

Par définition, votre activité produit beaucoup de déchets plastiques. Qu'avez-vous mis en place pour favoriser son recyclage ?

C'est un sujet très important pour nous. Nous voulons être perçu par le marché comme un leader dans cette nouvelle industrie médicale verte. Alors nous y avons mis les moyens. Nous produisons actuellement entre 10 et 15 tonnes de chutes plastiques par an, et au vu de la croissance de nos activités, ce chiffre doublera probablement d'ici 2 ans. Nous avons donc créé l'an passé une Green Innovation Station de 600 m², afin de collecter et recycler en nouveaux produits tous les déchets du groupe. Pour ce qui concerne nos aligneurs dentaires, toute la partie plastique va être recyclée, notamment en bobines de filaments de « PETG » recyclé, le thermoplastique le plus utilisé pour l'impression 3D, et qui seront utilisés par les facultés et les hôpitaux du territoire. Par ailleurs, nous allons sortir une ligne de lunettes entièrement réalisées à partir de déchets plastiques d'aligneurs dentaires pour l'une de nos filiales qui produit des équipements sportifs !



BIOTECH DENTAL Son écosystème

Biotech Dental, à travers son dirigeant ou ses collaborateurs, participe à l'attractivité, au dynamisme et à la vie sociale de son territoire, à travers les réseaux ou actions suivants :

CHAIRE « PACA DENTAL »

En partenariat avec Aix-Marseilles Université, BiotechDental a créé la première chaire privée dédiée à l'ingénierie, la conception, le développement et l'optimisation de prothèses implantables. Elle a également permis la mise en place d'activités de formation, ponctuelles et diplômantes.

MAIRIE DE SALON-DE-PROVENCE

Élu depuis 2014, Philippe Veran est adjoint au maire de la ville, en charge des affaires économiques. Son rôle consiste notamment à trouver des parcelles disponibles afin de faciliter l'installation de nouvelles activités sur le territoire.

CLUB SALON BEL AIR FOOT

Depuis 2007, Philippe Veran est le président du club de foot de la ville, qui compte plusieurs centaines de licenciés. Et au-delà du club, les collaborateurs de BiotechDental sont incités à s'investir dans les associations de la ville, notamment sportives, en qualité d'entraîneurs ou de cadres.

UPE13, FRENCH TECH AIX-MARSEILLE RÉGION SUD, FRENCH FAB, FRENCH CARE

BiotechDental est très actif dans les réseaux professionnels, qu'ils soient locaux ou de dimension nationale, afin de faire connaître et reconnaître son savoir-faire depuis son territoire.

AVIS D'EXPERT



Pierre Mescheriakoff

Passé en 30 ans du métier d'expert-comptable au statut de dirigeant iconique de la French Fab, les recettes du succès de Philippe Veran sont d'abord à chercher dans son ADN de créateur et son inébranlable volontarisme en faveur du développement de son territoire.

Si l'ancrage territorial lui a permis de se développer en France plutôt qu'ailleurs, certaines bonnes pratiques que l'on retrouve dans d'autres success stories industrielles méritent d'être mises en lumière : automatisation et innovation dans les process, optimisation dans l'organisation et l'utilisation des surfaces (production en bas et finition à l'étage), recyclage des déchets de matière permettant de supprimer les pertes et créer d'autres produits. Notons également la remarquable anticipation notamment en matière foncière et immobilière qui permet à cette ETI de ne pas être contrainte dans ses développements à venir.

Dans un contexte de raréfaction foncière liée au ZAN (Zéro Artificialisation Nette des sols), ceux qui ont su anticiper ce type de contrainte dès la conception de leur stratégie d'implantation sortiront sans aucun doute de la mêlée avec un atout de poids dans leurs mains.

TYPOLOGIE | Création d'usine (2024)

BURGER & Cie



ACTIVITÉS

Spécialiste des garde-corps, des systèmes de fixation pour terrasses, des maisons à ossature bois et des produits d'aménagement de jardin

SIÈGE SOCIAL ET IMPLANTATION D'USINE

Liepvre (1 653 habitants), Haut-Rhin, Grand-Est

1847
DATE DE CRÉATION

120 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

400
COLLABORATEURS

Son usine ▸ Grad

8 000 m²
SUPERFICIE

26 M€
MONTANT DE L'INVESTISSEMENT

26
CRÉATIONS D'EMPLOIS





Paul Burger
Président

La (ré)industrialisation, c'est...

> ... avoir confiance dans l'avenir. Et en maillant correctement le territoire, on a un avenir incroyable.



Le déclencheur ?

Il y a quelques années, groupe Burger a racheté une petite entreprise alsacienne pionnière devenue leader nationale sur une activité de fixation de terrasses en bois. Nous avons poursuivi le développement de cette activité, qui est un produit d'excellence, haut de gamme, et avons estimé que c'était une pépite en devenir au vu des retours de nos clients, notamment à l'international. Notre risque, c'est à la fois de nous faire copier et de ne pas pouvoir fournir. Donc, nous avons fait un pari sur l'avenir : pour le remporter, il nous faut multiplier rapidement par 5 notre production actuelle, ce que va nous permettre ce nouveau site de production.

INTERVIEW **Paul Burger**

L'objectif de cette nouvelle usine, c'est de pouvoir rapidement répondre à un besoin croissant que vous identifiez sur l'un de vos marchés, c'est bien cela ?

Absolument ! Notre marque « Grad » est en train de s'imposer comme un acteur incontournable du système à clipser pour les terrasses et bardages à l'international. Si nous voulions conserver notre avance et répondre à la demande croissante sur ce marché, il fallait absolument que nous changions de dimension. Lorsque nous avons racheté en 2016 l'entreprise spécialisée dans ce domaine, c'était une petite PME alsacienne qui réalisait 85% de son chiffre d'affaires en France. Au moment de lancer la construction de cette nouvelle usine, nous avions déjà multiplié ce chiffre d'affaires par 3,5 grâce à de gros investissements, notamment dans des machines. Et ce grâce à l'international, ayant ouvert en 2021 deux filiales, l'une en Allemagne et l'autre aux Etats-Unis, puis une troisième au Royaume-Uni en 2022. A ce jour, l'international représente la moitié de notre chiffre d'affaires. Nous avons donc fait le pari d'accélérer ce développement, en recrutant une vingtaine de commerciaux pour la France et l'étranger ces deux dernières années, en parallèle du lancement du chantier de notre usine. Notre objectif en termes de production, c'est de passer de 20 000 à 100 000 mètres linéaires de rail par semaine.

Comment comptez-vous vous y prendre pour faire décoller votre production ?

Plus de la moitié de notre investissement total sur ce site va être consacré à l'achat de nouveaux équipements au cours des 5 prochaines années, soit près de 15 millions d'euros. Nous allons mettre en place des machines plus performantes afin d'automatiser l'alimentation et le déchargement en rail des machines grâce à une technologie de charriots autonomes mobiles. Ce que nous voulons atteindre, c'est la capacité à produire à la commande, pour améliorer la productivité, limiter les stocks, et nous permettre de conserver et créer des emplois en Alsace, ce qui est la priorité de notre entreprise depuis 175 ans !



Justement, pourquoi avoir fait le choix de construire cette nouvelle usine sur le même site que votre siège social ?

Mon père, représentant la 5e génération, a été prévoyant. Il a toujours saisi les opportunités qui se présentaient de racheter du terrain autour de notre entreprise. Pour l'usine actuelle, c'était une ancienne boucherie industrielle qui a déménagé il y a une dizaine d'années. Bien sûr, nous avons dû nous adapter à ce foncier un peu particulier pour construire notre nouveau bâtiment - en fonction de la sortie de gaz, de la route départementale adjacente ou bien des lignes de haute tension qui traversent la zone industrielle. Nous avons donc vraiment dessiné une unité de production prenant en compte ces différentes contraintes. Au-delà de ces aspects, lorsqu'il a fallu arbitrer ce lieu d'implantation, Lièpvre restait une évidence pour nous : d'abord parce que nous avions relocalisées dès 2019 les activités de terrasse de l'entreprise que nous avions rachetée 3 ans plus tôt. Et parce que cette solution nous permettait de ne pas changer les habitudes et les modes de vie de nos collaborateurs.

Comment avez-vous fait en sorte de construire un bâtiment plus écologique ?

Construire un tout nouveau bâtiment était la meilleure option possible pour nous. Tout d'abord, nous avons voulu en faire un lieu de vie pour nos collaborateurs, pour qu'ils s'y sentent bien et travaillent bien. Nous avons beaucoup travaillé le projet d'usine autour de la lumière naturelle, avec un atelier de production doté d'une paroi vitrée de 100m de long, et les bureaux de nos équipes également totalement vitrés. Nous avons aussi cherché à créer le bâtiment le plus écologique possible, en matière d'isolation tout d'abord, puisqu'on a réalisé nous-même les murs, grâce à l'une de nos activités qui est spécialisée dans la fabrication de maison en bois. Nous avons mis le maximum de bois que nous pouvions. Pour développer la performance énergétique du bâtiment, il va être équipé d'environ 2 800 m² de panneaux solaires en toiture afin de limiter sa consommation et son impact environnemental. Même sur la partie parking, nous avons voulu être à la pointe de la récupération d'eau. Nous avons donc décidé de mettre des pavés drainants, qui permettent de récupérer toute l'eau, des écoulements de toits par exemple, afin qu'elle pénètre dans le sol et reconstitue plus vite le niveau des nappes phréatiques. Au final, je crois qu'on a réussi à faire un bâtiment plutôt joli esthétiquement, et nous avons eu des retours positifs des habitants du territoire.

Est-ce que cette usine est un élément de votre marque-employeur ?

Avec cette usine qui va être à la pointe de l'automatisation, nous avons besoin de recruter des profils complémentaires et spécifiques, comme des méthodistes, des techniciens de maintenance ou des automaticiens. Sur notre site, nous organisons régulièrement des Happy Hours. Nous sommes à plus d'une heure de Strasbourg, donc pour attirer et fidéliser les talents, c'est important de présenter un environnement de travail très qualitatif en effet.

BURGER & Cie Son écosystème

Créée en 1847, les projets d'entreprise portés par Burger & Cie se confondent pleinement avec leur ancrage local, pour en faire un projet de territoire. A titre d'exemple, le groupe entretient des relations suivies avec :

LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Avec la mairie de Lièpvre, mais également avec tous les maires de la Communauté de communes du Val d'Argent auxquels ce projet de nouvelle usine a été présenté et qu'ils ont pu visiter.

CLUB ETI GRAND-EST

Membre actif de ce Club créé en 2019 qui rassemble 70 entreprises, et qui a beaucoup travaillé sur la question de la communication au service de l'attractivité du tissu économique régional vis-à-vis des talents, et notamment les plus jeunes.

AVIS D'EXPERT



Pierre Mescheriakoff

Plus qu'un simple acteur économique, Burger & Cie est emblématique du rôle des entreprises en matière de cohésion du tissu social et territorial. Le développement économique de son territoire est ancré dans l'ADN de cette ETI familiale créée en 1847 et de ses 6 générations de dirigeants. Inscrite désormais comme une impérieuse nécessité pour la France, la (ré)industrialisation revêt avec Burger & Cie les habits d'un réel acteur d'utilité publique.

L'entreprise a créé son bassin d'emploi et contribue à son maintien depuis plus de 160 ans. A l'opposé de toute logique court-termiste, les décisions sont ici prises dans une perspective de long terme, les bâtiments et unités de production sont pensés et conçus pour la fidélisation le bien-être des salariés et dans une perspective de survivre à leurs initiateurs !

Nul doute, en ayant perçu combien l'attachement au territoire bat dans le coeur de cette entreprise et de son dirigeant, que le succès de la (ré) industrialisation du pays se jouera dans nos ETI mais aussi au cœur des territoires.

TYPOLOGIE | Création d'usine (2024) / Relocalisation

DIDACTIC



1967
DATE DE CRÉATION

70 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

130
COLLABORATEURS

ACTIVITÉS

Expert de la prévention des risques infectieux et spécialiste de la conception, fabrication et distribution de dispositifs médicaux en établissement de santé ou à domicile

SIÈGE SOCIAL ET IMPLANTATION D'USINE

Saint-Jean-de-la-Neuville (700 habitants), Seine-Maritime, Normandie

Son usine

SUPERFICIE

2 000 m²
production

6 000 m²
réserve foncière

12 000 m²
stockage des produits de toutes les marques du groupe

12 M€
MONTANT DE L'INVESTISSEMENT

40
CRÉATIONS D'EMPLOIS





Frédéric Viguié
Président

La (ré)industrialisation, c'est...

... ramener de la valeur dans les territoires, et renforcer la possibilité d'innover dans l'avenir, de faire évoluer ses produits de manière importante, de réduire l'empreinte carbone et de maîtriser la chaîne d'approvisionnement.



Le déclencheur ?

Au départ, il y a la volonté de s'adapter au cadre réglementaire européen de plus en plus exigeant en matière de dispositifs médicaux. Nous travaillons beaucoup en appels d'offres, et les achats hospitaliers ont évolué pour intégrer ces nouveaux critères, ce qui suppose de pleinement maîtriser la fabrication de nos produits, donc au plus proche. Par ailleurs, nous avions la volonté de travailler sur un point devenu majeur pour les hôpitaux : la disponibilité de produits essentiels tels que le perfuseur, qui sont les plus utilisés au quotidien par les soignants. Les établissements de santé doivent encore aujourd'hui dédier beaucoup de temps à trouver des produits de substitution pour gérer les ruptures de stocks : nous avons voulu donner une vraie visibilité sur la disponibilité des produits et la capacité de disposer de stocks de sécurité. Pour faire cela, il nous fallait une nouvelle usine.

INTERVIEW **Frédéric Viguié**

Pour maîtriser la fabrication de vos dispositifs médicaux, vous avez pris la décision de construire une toute nouvelle usine à Saint-Jean-de-la-Neuville. Pourquoi ce choix ?

Nous arrivions à la fin du bail du bâtiment que nous occupions depuis 11 ans, qui était en fait une plateforme de 10 000 m^2, principalement logistique. Pour mener à bien notre évolution stratégique, notre voulions disposer d'un bâtiment qui soit davantage adapté à notre activité, et qui puisse désormais intégrer cette nouvelle activité industrielle. Nous avons repéré un terrain, distant d'à peine 10 km de notre ancien site. Cette proximité était très importante car nous voulions qu'il y ait le moins de perturbations et d'impacts possibles pour nos équipes. Très attractif, situé dans une zone en plein développement, ce terrain nous permettait de construire notre bâtiment de 14 000 m^2 et d'avoir une réserve foncière de 6 000 m^2 tout de suite disponible. Alors nous nous sommes lancés dans ce projet de construction d'un bâtiment qui nous ressemble et qui rassemble l'ensemble de nos activités : logistique, production, services support. Nous avons beaucoup réfléchi aux conditions de travail, et tous les espaces de vie, les bureaux, ont été pensés par les équipes, pour les équipes.

Quel a été pour vous le défi majeur, en termes d'opération, pour fabriquer en France des perfuseurs ?

Le défi majeur est d'abord humain : ne plus être simplement fabricant via la sous-traitance de dispositifs médicaux mais désormais fabricant en maîtrisant toutes les phases de production. Donc devenir un industriel signifie qu'il faut intégrer un ensemble de nouvelles compétences, de nouveaux métiers, recruter un grand nombre de nouveaux collaborateurs tout en conservant la culture de l'entreprise.Il faut savoir que 95% des perfuseurs utilisés à l'hôpital en France sont fabriqués en Asie. Nous pensons que nous pouvons approvisionner 25% du marché français à moyen terme. Pour atteindre cet objectif, tout en restant dans un enjeu de compétitivité, il va nous falloir produire 23 millions de perfuseurs par an, ce qui suppose, par exemple, de fabriquer 42 000 km de tubes par an - soit la circonférence de la Terre. Comment ? En injectant les pièces à très haute cadence dans des moules, qui vont ensuite être assemblées automatiquement. Nous faisons le pari d'une automatisation très élevée, ce qui suppose de mettre au point des machines qui doivent assembler un perfuseur par seconde. Après une dernière étape de packaging, conditionnement également automatisé, le dispositif médical est ensuite stérilisé, contrôlé puis mis à disposition des établissements de santé. L'innovation et l'automatisation impactent ainsi l'ensemble de nos compétences et de nos métiers.

Cela vous permet-il de rester compétitif ?

Forcément, il y a un différentiel de prix entre un produit importé et un produit fabriqué en France. Mais des dispositions existent, notamment mises en place par le ministère de l'Industrie, la Direction Générale des Entreprises (DGE) et le ministère de la Santé. Nous travaillons en étroite collaboration avec les services de l'Etat mais aussi avec nos clients, établissements hospitaliers, qui ont un réél intérêt pour notre projet.
Et bien sûr, nous allons poursuivre l'amélioration de notre productivité, et l'amélioration des process afin de réduire le coût de revient du produit.



Qu'avez-vous mis en place pour décarboner le processus de fabrication de votre perfuseur « made in France » ?

La décarbonation de l'économie de la santé est un enjeu très fort pour nous. Nous avons fait un ensemble d'investissements et de réflexions sur notre produit, pour qu'il y ait moins de matière entrant dans sa fabrication, qu'il soit plus léger, et que cette matière vienne d'Europe. Nous avons ainsi réussi à réduire de l'ordre de 10% la matière utilisée dans nos produits ; ça peut paraître peu, mais quand vous fabriquez 23 millions de perfuseurs, l'impact est réel. Etant fabriqué en France, il y a bien entendu toute une partie de transport qui est supprimée dans la chaîne de valeur du produit, par opposition à un produit fini importé d'Asie. Nous avons également fait des progrès en matière de recyclage de nos déchets, comme le carton, que nous revalorisons. Et bien sûr, notre usine produit une partie de l'énergie qu'elle consomme, 30% de notre toit étant couvert de panneaux solaires. Nous avons fait conduire une étude très sérieuse sur le sujet. Résultat : pour notre perfuseur fabriqué en Normandie, par rapport à un perfuseur importé d'Asie, c'est une réduction de son empreinte carbone de 45 à 50%. Dans le cadre d'appels d'offres, toutes ces avancées en termes de RSE vont faire gagner des points au type de produits vertueux que nous voulons proposer.

DIDACTIC Son écosystème

Didactic renforce son ancrage sur le territoire normand afin de développer son rayonnement, pour dynamiser son écosystème, en priorité départemental, régional, français puis européen :

CLUB ETI NORMANDIE

Réseau crée avec le concours de la Région Normandie, qui rassemble 60 entreprises, représentant 30 000 salariés et 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

CCI SEINE ESTUAIRE

Frédéric Viguié est membre élu au sein de cet établissement public administratif de l'Etat qui s'adresse aux près de 25 000 entreprises du territoire de la CCI Seine-Estuaire, avec 4 points d'entrée pour les entreprises : Le Havre, Fécamp, Bolbec et Lisieux.

RÉSEAU ENTREPRENDRE NORMANDIE ESTUAIRE

Frédéric Viguié est vice-président de cette association qui a pour vocation d'accompagner les jeunes dirigeants ou les repreneurs dans les étapes du développement d'entreprises ou de reprise d'entreprises.

N'WAY

Réseau de 140 entrepreneurs normands dont l'objectif est de créer de la valeur économique et territoriale en décloisonnant les villes normandes (petites, moyennes et grandes).

AVIS D'EXPERT



Olivier Loth

Pour réintroduire, sur le sol français, la production de perfuseurs médicaux, Didactic a dû travailler sur deux leviers de compétitivité que sont l'innovation et l'automatisation du processus de fabrication.

En cela, Didactic confirme ce que de nombreux projets de relocalisation montrent, à savoir qu'il n'est pas envisageable, quel que soit le produit concerné, de reproduire les conditions de fabrication d'un pays à bas coût. Il faut inventer et mécaniser pour permettre aux équipes de se focaliser sur les tâches à valeur ajoutée, mais également pour réduire l'utilisation et la perte de matières premières, garantir la qualité, atteindre des cadences élevées et être flexible pour s'adapter aux variations de la demande.

Les réussites en ce domaine, comme celle de Didactic, prouvent que la France dispose des expertises nécessaires, et que les entrepreneurs savent les mobiliser autour de projets de conception de process et d'équipements nouveaux, parfois en rupture.

TYPOLOGIE | Création d'usines

LIÉBOT

ACTIVITÉS

Leader français des fenêtres industrielles et des façades en aluminium

SIÈGE SOCIAL

Les Herbiers (16 000 habitants), Vendée, Pays de la Loire

1965
DATE DE CRÉATION

770 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

4 500
COLLABORATEURS



Ses usines

	▶ K.Line City (2023)	▶ Eureka 2 (2023)	▶ EX'AL (2021)
Typologie	Création d'usine, spécialisée dans la fabrication de menuiseries pour le tertiaire	Création d'usine, spécialisée dans la fabrication de volets roulants	Création d'usine, spécialisée dans l'extrusion d'aluminium
Implantation	Les Herbiers (16 000 habitants), Vendée, Pays de la Loire	Clisson (7 000 habitants), Loire-Atlantique, Pays de la Loire	Saint-Vulbas (1 200 habitants), Ain, Auvergne-Rhône-Alpes
Superficie	**23 500 m²**	**12 000 m²**	**12 000 m²**
Montant de l'investissement	**32 M€**	**11,5 M€**	**26 M€**
Création d'emplois	**300** (d'ici 2026)	**100** (d'ici 2026)	**150**



Bruno Léger
Directeur général



La (ré)industrialisation, c'est...

> ... vital pour notre pays, et je crois que l'Etat et la BPI, avec un programme comme France 2030 par exemple, contribuent concrètement et de manière colossale à cette dynamique.



Le déclencheur ?

Difficile de trouver « un » déclencheur, puisque nous construisons en permanence des usines en France. En 20 ans, nous en avons construit 11 dans notre pays, dont 3 au cours des trois dernières années, et nous allons en inaugurer une nouvelle fin 2024, en Vendée. Ce qui est sûr, c'est que toutes répondent à l'un des trois impératifs suivants : développer des capacités de production de produits existants en local pour pouvoir soutenir notre croissance qui est très forte ; diversifier notre marché, en lançant de nouvelles gammes de produits ; intégrer l'amont de notre chaîne de valeur afin de répondre à l'enjeu de décarbonation de nos activités, condition sine qua non pour assurer la pérennité de notre entreprise.

INTERVIEW **Bruno Léger**

Pourquoi est-ce un enjeu crucial pour vous d'intégrer l'amont de votre chaîne de valeur ?

Il faut bien comprendre que le métier de la fenêtre, c'est la dictature absolue du sur-mesure. Dès réception d'une commande, c'est un rush qui commence par l'approvisionnement en matière première, pour pouvoir fabriquer et livrer, partout et dans un délai relativement court, des fenêtres qui sont toutes différentes. Or, en l'espace de 20 ans, nous avons presque multiplié par 10 notre chiffre d'affaires. Ce qui veut dire, très concrètement, que nous étions arrivés à un stade où nous saturions nos fournisseurs, qui n'arrivaient pas à suivre, que ce soit sur le plan des évolutions techniques mais surtout sur le plan capacitaire. Alors nous nous sommes dits : il faut qu'on soit capable de fabriquer nous-mêmes nos volets. Puis sur d'autres approvisionnements de matières premières très critiques pour nous, comme l'aluminium, nous avons été amenés à intégrer l'amont grâce à une première usine d'extrusion de profilés à Saint-Vulbas, dans l'Ain, et bientôt une fonderie d'aluminium à Sainte-Hermine, en Vendée. Cette dernière activité est désormais stratégique pour nous. En disposant de nos propres fonderies, non seulement nous allons devenir indépendants en termes d'approvisionnement de notre matière première, mais surtout, nous allons avoir la capacité de produire de l'aluminium bas carbone à partir de déchets et produits en fin de vie. La décarbonation engage le secteur du bâtiment dans une grande révolution : demain, soit les matériaux seront décarbonés, soit ils n'existeront plus. Même chose pour nos entreprises.



Tous ces sites de production récents sont localisés dans les Pays de la Loire, où se trouve votre siège social, et en région Auvergne-Rhône-Alpes. Comment arbitrez-vous le choix de vos implantations ?

La décision d'implantation d'une usine, c'est toujours une décision multi-critères. Pour nous, c'est un mélange de logique industrielle et logistique, couplée à la disponibilité de grands terrains aux normes et de qualité, sans oublier ce qui est sans doute le plus important : le bassin d'emploi et les compétences qui s'y trouvent. Jusqu'en 2013, notre filiale K.Line disposait de 5 usines qui étaient toutes implantées aux Herbiers, en Vendée, où se trouve notre siège social. Etant le premier employeur de la ville, nous étions l'une des raisons pour lesquelles le taux de chômage y était - et y est encore aujourd'hui - si faible (environ 3%). La conséquence que nous anticipions, c'est qu'il deviendrait très difficile de recruter si nous y développions de nouvelles activités. Nous nous sommes alors dit qu'il fallait nous développer dans d'une autre région, et avons cherché quelle était la zone géographique la plus complémentaire à celle des Herbiers, afin de produire des fenêtres et les livrer. Le tout, en nous rapprochant de nos clients et en optimisant notre logistique, et les émissions de $C0_2$ afférentes. Nous avons mandaté un cabinet de conseil et après 6 mois de travail, nous avons été convaincus qu'il fallait que nous nous développions près de Lyon. Nous avons alors réservé 35 hectares sur le parc industriel de La Plaine de l'Ain, à Saint-Vulbas, pour y établir la plus grande usine de fenêtres de notre groupe, avec 48 500 m^2 incluant site de production et bureaux. Par la suite, nous y avons implanté à côté notre première usine d'extrusion. Quelques années plus tard, nous avons décidé de reconsidérer la Vendée et les Pays de la Loire pour y développer de nouvelles activités. Notamment celle spécialisée dans les menuiseries pour le tertiaire, qui sont des produits beaucoup plus techniques, appelant des compétences qui correspondent parfaitement à notre bassin d'emploi historique. Par ailleurs, Saint-Vulbas, en région AURA, héberge la centrale nucléaire du Bugey qui a été choisie pour accueillir deux nouveaux EPR, ce qui représentera à terme la création de plusieurs milliers de postes, et donc une tension forte sur notre bassin d'emplois commun au sud de l'Ain.

Pour vous, la qualité des compétences dans un bassin d'emplois est le critère primordial dans le choix d'implantation d'un site. En Vendée par exemple, il y a une forte culture industrielle ; en revanche, il y a une pénurie de logements. Qu'avez-vous mis en place pour pallier cet obstacle ?

Effectivement, nous avons énormément réfléchi et travaillé sur ce sujet, car si les gens ne peuvent pas se loger, ils ne viendront pas travailler chez nous, ce qui met en risque le développement de nos activités. Alors nous nous sommes rapprochés d'une autre ETI familiale vendéenne, le groupe Duret, qui est spécialisée dans la promotion immobilière, avec qui nous avons noué un partenariat. Par exemple, ils ont construit une résidence de 87 appartements aux Herbiers, dans laquelle notre groupe a réservé 22 logements à destination de nos nouvelles recrues. Loués entièrement meublés, ils représentent pour nos nouveaux collaborateurs une solution temporaire, de 3 à 6 mois, pour pouvoir découvrir l'entreprise et la ville, et avoir du temps pour chercher une maison ou un appartement en vue d'une installation de long terme. Ces logements, loués directement aux nouveaux collaborateurs, sont mis à disposition par le promoteur pour notre groupe, en contrepartie de quoi nous prenons en charge la vacance du logement entre deux salariés. Ce dispositif est également essentiel pour pouvoir faire venir des stagiaires et des apprentis. Et pour une deuxième résidence qui verra le jour fin 2025, c'est Liébot immobilier, une société dirigée par un membre de la famille de notre actionnaire, mais totalement distinct du groupe, qui s'est porté investisseur pour permettre la construction d'une quarantaine de logements supplémentaires, avec ce même promoteur. Voilà très concrètement le type de partenariats que nous avons déjà mis en place, et que nous allons poursuivre, afin de disposer d'outils d'attractivité supplémentaires pour attirer de nouveaux talents.

LIÉBOT Son écosystème

Le Groupe Liébot développe un projet à fort en ancrage territorial, consistant à mutualiser et transformer des déchets d'aluminium, avec un autre industriel du territoire, le groupe Fineiral, de la famille Corre. Baptisé « Coralium », ce projet se concrétise par la mise en service début 2025 d'une fonderie d'aluminium bas carbone, qui sera alimentée par les déchets des deux partenaires, ainsi que par ceux des acteurs locaux du secteur du bâtiment.

SUPERFICIE

9 000 m², avec une capacité de production de 40 000 tonnes par an de billettes d'aluminium, permettant ainsi l'autoconsommation en matières premières des groupes Liébot et Corre, mais aussi l'approvisionnement d'autres acteurs du secteur du bâtiment, locaux principalement. Une filière d'approvisionnement opérationnelle va donc être mise en place afin d'intégrer un maximum de déchets.

LOCALISATION

À Sainte-Hermine (2 900 habitants), en Sud-Vendée, emplacement stratégique pour traiter en proximité les déchets d'extrusion des industriels du secteur, nombreux sur ce territoire.

SPÉCIFICITÉ

L'usine sera capable de trier tous les types de déchets d'aluminium, et de recycler les produits en fin de vie comme des fenêtres, des façades, des garde-corps ou des cloisons.

ÉNERGIE

La fonderie sera équipée, dans un deuxième temps, d'une centrale de production d'électricité fonctionnant grâce à la chaleur récupérée, laquelle couvrira la moitié des besoins en électricité du site.

INVESTISSEMENT

42 millions d'euros (dont 5,5 millions de subventions et 3,6 millions de prêt dans le cadre de l'appel à projet « métaux critiques » de France 2030)

MISE EN SERVICE PRÉVUE

Début 2025

AVIS D'EXPERT



Henri Thiercelin

Les projets d'augmentation capacitaire sont souvent des opportunités pour les industriels d'élargir la réflexion sur leur intégration dans la chaine de la valeur et sur leur modèle opérationnel, notamment au travers d'études « Make or Buy ».

L'évolution du Groupe Liébot en est un bon exemple, avec d'une part l'intégration en amont de la production de volets roulants afin d'optimiser sa supply chain, d'autre part l'intégration de la fabrication d'aluminium bas carbone, pour sécuriser ses approvisionnements en matière première critique, tout en optimisant son impact environnemental.

Par ailleurs, dans le cadre de ces projets, on voit aujourd'hui de plus en plus d'acteurs réfléchir, comme Liébot, à s'intégrer dans un écosystème industriel pour bénéficier de synergies en mutualisant des utilités, et développer des pistes en termes d'économie circulaire et de décarbonation (récupération de chaleur fatale, réutilisation de co-produits, etc.).

TYPOLOGIE | Création d'usine (2022)

NATUROPERA



ACTIVITÉS
Spécialiste indépendant de l'hygiène pour bébé, hygiène féminine et capillaire

2019
DATE DE CRÉATION

SIÈGE SOCIAL
Boulogne-Billancourt (121 000 habitants), Hauts-de-Seine, Île-de-France

80 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

150
COLLABORATEURS

Son usine ▸ La Fabrique à couches

IMPLANTATION
Bully-les-Mines (12 500 habitants), Pas-de-Calais, Hauts-de-France

18 000 m²
SUPERFICIE

14 M€
MONTANT DE L'INVESTISSEMENT

100
CRÉATIONS D'EMPLOIS
sur 3 ans

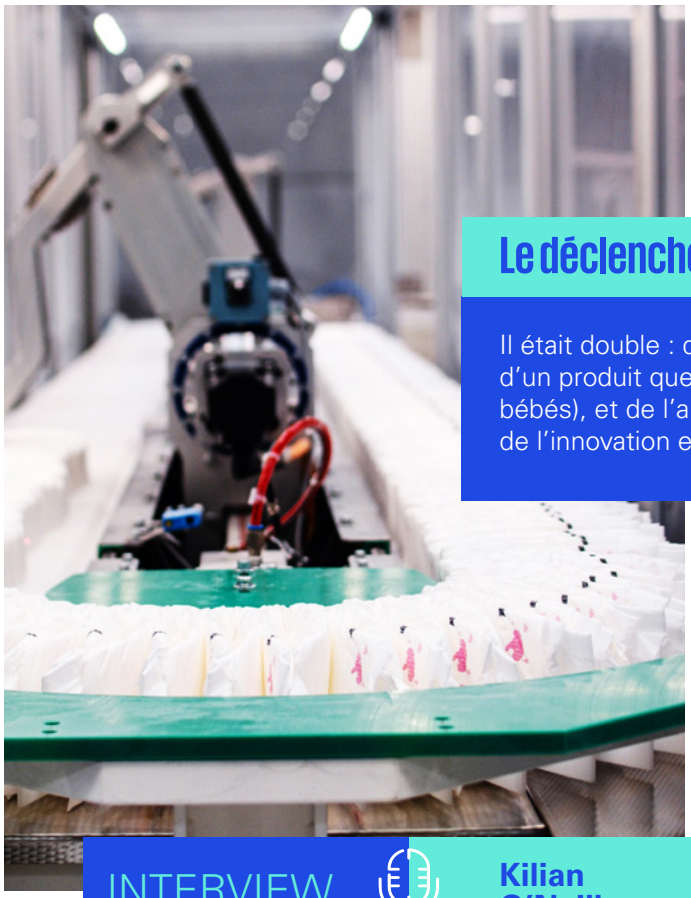


Kilian O'Neill
Co-fondateur

La (ré)industrialisation, c'est...



... une nécessité pour l'avenir. La souveraineté est un axe fort pour notre futur, et on ne peut pas s'en remettre qu'aux autres pour tous nos produits du quotidien.



INTERVIEW

Kilian O'Neill

Le déclencheur ?

Il était double : d'un côté, la volonté d'internaliser la production d'un produit que nous commercialisions (les couches pour bébés), et de l'autre, la volonté d'apporter à cette production de l'innovation en matière écologique.

Vous étiez des distributeurs, et avec cette usine, vous devenez pour la première fois des industriels. Pourquoi ce choix ?

C'est vrai, mon co-fondateur et moi venons du monde du commerce, de la distribution et du bio. Nous n'avons pas commencé par avoir une stratégie de producteurs, mais plutôt de « metteur en marché », en commercialisant successivement des couches bébé, des produits d'hygiène féminine en magasin bio, puis en grande surface. Nous étions assez diversifiés avec différents canaux retail, un peu de digital, un peu de pharmacie ; nous en sommes venus à nous demander si nous ne pourrions pas les produire nous-même. Car notre vocation, c'est de démocratiser des produits du quotidien éco-responsables, et pour cela, le mieux était d'avoir la maîtrise de notre production. Mais ce n'était pas évident, car nous faisions le constat que seules 10% des couches consommées en France y sont fabriquées. Nous sommes vraiment en plein dans un sujet de réappropriation de savoir-faire perdus, tout ce « pôle » hygiène étant très fortement désindustrialisé depuis 40 ans.

Pourquoi avoir décidé d'implanter votre usine dans les Hauts-de-France plutôt qu'ailleurs ?

Nous avions élaboré un cahier des charges et nous regardions des sites dans différentes régions. Mais rapidement, le choix des Hauts-de-France est devenu complétement logique par rapport à notre projet, en raison du patrimoine industriel de ce territoire. Il y a cet héritage du textile, ou du papier par exemple. Il reste des compétences et il y a surtout une fierté industrielle dans cette région, ça compte. Cet enjeu consistant à reconstituer un outil économique à l'endroit-même où certaines opportunités ont été perdues, ça nous a beaucoup motivés. D'ailleurs, Nord France Invest, l'agence de développement des Hauts-de-France, s'est tout de suite saisie de notre projet, et nous a proposé 4 sites qui correspondaient parfaitement à notre demande. Notre cible initiale était de 12 000 m² parce qu'il fallait une partie cellule de production et une autre partie plutôt entrepôt des matières premières et de produits finis. Le site proposé qui a le plus retenu notre attention était un bâtiment neuf, mais il faisait 18 000 m². Nous nous sommes rendus compte, en nous projetant dans un bâtiment plus grand qu'anticipé, qu'il ne serait pas incohérent pour nous d'y internaliser de la logistique que nous externalisions jusqu'à présent à un prestataire. De plus, ce bâtiment avait la certification BREEAM[1] et était très bien isolé. Il nous a en revanche fallu faire une modification de son affectation pour pouvoir y accueillir des activités industrielles, son affectation initiale étant logistique.

1 Certification BREEAM : évalue la performance environnementale d'un bâtiment (critères : performance énergétique, gestion de l'eau, émissions de gaz à effet de serre, qualité de l'air intérieur, utilisation de matériaux durables et gestion des déchets).

Votre siège social est en région parisienne : pour les distributeurs que vous êtes, cette localisation dans les Hauts-de-France est-elle un atout ?

Absolument ! À l'époque où nous avions fait notre business plan, nous avions fait une cartographie de nos flux logistiques et nous avions constaté que notre barycentre était plutôt dans cette région. Indépendamment du fait que ce soit bien connecté, en termes logistique ou portuaire, il se trouve que plusieurs de nos clients historiques y sont implantés. Nous avons également beaucoup de clients dans la zone du Rhône, mais aussi dans l'Ouest. Nous avions constaté que dans les Hauts-de-France, vous avez des réseaux autoroutiers qui sont très bien adaptés pour descendre le couloir du Rhône et pour aller vers l'Île-de-France et au-delà vers le Grand Ouest. Par ailleurs, la proximité avec le port de Dunkerque est un atout car, pour le moment, la cellulose que nous utilisons dans nos produits vient de Finlande pour l'essentiel.

Quels sont les défis à relever pour produire des couches en France, tout en restant compétitif ?

Puisque notre pari est de rendre accessible au plus grand nombre nos produits du quotidiens éco-responsables et « made in France », nous travaillons sur les conditions qui permettent de les développer sur des marchés de masse.

Nous ne cherchons pas à faire des marges importantes, mais plutôt du volume. C'est pourquoi l'automatisation et la robotisation sont des éléments très importants. A terme, la machine que nous avons acquise sera en capacité de produire de l'ordre de 200 millions de couches par an. Cela passe également par de l'innovation permanente. On « redesign to cost », en optimisant nos méthodes de production ainsi que le choix de nos matières premières, car elles représentent 70% des coûts de production d'une couche. Nous travaillons depuis quelques mois sur une technologie qui nous permet d'affiner légèrement nos couches, tout en étant aussi efficace, ce qui a un impact en termes de quantité de matière utilisée, de volume à transporter et bien sûr de prix final. C'est important car l'inflation a fortement impacté nos matières premières, qui sont principalement la cellulose et le polyacrylate de sodium pour des couches. Alors en faisant nous-mêmes nos achats et en produisant en direct, cela nous a permis de décommissionner des intermédiaires. Enfin, nous cherchons à travailler avec de nouvelles matières, et bien sûr, à nous fournir localement afin de diminuer les coûts afférents à la chaîne logistique et proposer des produits toujours moins carbonés. Avec tout cela, nous arrivons à des prix qui sont plutôt égaux, voire inférieurs, à ceux qui se pratiquent sur le marché.

Quels aménagements avez-vous mis en place pour rendre la production de votre usine plus vertueuse et respectueuse de l'environnement ?

Nous venons du réseau « bio », donc nous avons la volonté d'aller très loin sur les sujets environnementaux. Produire en France, c'est déjà un acte écologique en soit, puisque nous disposons d'une énergie peu carbonée et, de fait, nous réduisons les chaînes logistiques. Et nous allons continuer de travailler sur le sourcing de nos produits : on participe donc à la construction de la filière française qui va nous permettre, c'est l'objectif, d'arriver à 100% de matières premières françaises - nous avons déjà atteint les 80% ! Et pour ce qui concerne notre usine en elle-même, la donnée environnementale est au cœur de son fonctionnement : notre consommation d'énergie est réduite par 10 par rapport à une usine classique, grâce à un système que nous avons mis au point. En hiver, l'air présent dans notre machine est réchauffé par 240 moteurs puis récupéré pour chauffer le bâtiment. En été l'air est tempéré grâce à un système de pulvérisation d'eau afin de refroidir naturellement l'air. Enfin, nous avons installé un réseau de captage et d'aspiration des poussières sur la ligne de fabrication, qui est filtré à 99,99%, sans aucun risque pour l'environnement.



NATUROPERA Son écosystème

Naturopera travaille sur son ancrage territorial pour faire connaître son outil économique, partager sa vision du secteur et promouvoir l'industrie sur le territoire :

FRENCH FAB HAUTS-DE-FRANCE / BPI FRANCE

Naturopera est très impliquée dans cette communauté d'entrepreneurs et d'industriels lancée en avril 2023, au service de la souveraineté industrielle de la France.

ÉTAT ET COLLECTIVITÉS LOCALES

L'Etat, la région Hauts-de-France, la Communauté d'agglomération de Lens Liévin, la mairie de Bully-les-Mines.

LYCÉE LÉO LAGRANGE

Les deux cofondateurs interviennent dans ce lycée de Bully-les-Mines afin de rendre désirable l'industrie auprès des jeunes de leur ville.

AVIS D'EXPERT



Henri Thiercelin

La ré-internalisation d'activité industrielle est un pas que trop peu d'entreprises osent franchir.

Outre l'innovation écologique profondément ancré dans son ADN, le projet de Naturopera, passé de distributeur à producteur, révèle quelques facteurs clés qui ont permis son succès, notamment :

- une très bonne connaissance produit et client acquise au cours des dernières années et permettant de proposer des innovations ;
- une maitrise de la chaîne logistique (sélection des fournisseurs, pilotage du fabricant, gestion de la distribution, etc.) ;
- le développement d'une relation forte avec un partenaire industriel capable de les accompagner sur la mise en œuvre du nouveau process de production.

Bien orchestrée, ce type d'opération mène souvent, à terme, à des gains de performance opérationnelle (réactivité, flexibilité, etc.) mais également financiers (désintermédiation).

TYPOLOGIE | Création d'usine (2024)

QUÉGUINER

ACTIVITÉS
Conception, production, commercialisation et transport de matériaux de construction

SIÈGE SOCIAL
Landivisiau (9 200 habitants), Finistère, Bretagne

1948
DATE DE CRÉATION

330 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

1200
COLLABORATEURS

Son usine ▸ Celtys

IMPLANTATION
Saint-Méen-le-Grand (5 800 habitants), Ille-et-Vilaine, Bretagne

4 000 m²
SUPERFICIE

15 M€
MONTANT DE L'INVESTISSEMENT

15
CRÉATIONS D'EMPLOIS



Clément Quéguiner
Président

La (ré)industrialisation, c'est...

« ... la capacité de répondre aux besoins d'un territoire sur ce territoire.





Le déclencheur ?

Au départ, il y a la volonté de disposer d'une nouvelle capacité de production de blocs de béton pour alimenter nos agences commerciales situées dans l'est de la Bretagne. Or il se trouve qu'à Saint-Méen-le-Grand, ville dans laquelle nous avions une agence depuis une dizaine d'années, la mairie disposait d'un beau terrain adjacent à notre agence ! Après étude, nous nous sommes rendus compte que et le terrain, et la localisation, pouvaient parfaitement convenir à l'objectif que nous nous fixions.

INTERVIEW

Clément Quéguiner

En quoi la localisation géographique de cette nouvelle usine est-elle stratégique pour vous ?

Dans notre activité, notre produit d'appel, c'est le bloc de béton. C'est un produit très peu cher et qui, par définition, se transporte peu : au-delà d'une cinquantaine de kilomètres, vous rognez sur votre marge qui est déjà faible. Pour nous, c'est donc essentiel d'avoir une stratégie hyper-locale, avec plusieurs unités de production qui alimentent nos agences commerciales réparties sur tout le territoire que nous couvrons. Nos unités de production étant assez concentrées sur la pointe bretonne pour cette activité, nous voyions un vrai intérêt à avoir dans notre dispositif un nouveau site qui nous permette de faire du volume et d'irriguer nos produits dans une partie des Côte d'Armor et du Morbihan, en Ille-et-Vilaine, voire au nord de la Loire-Atlantique. En cela, la localisation de Saint-Méen-le-Grand, située à mi-chemin entre les deux métropoles de Saint-Brieuc et Rennes, répondait parfaitement à cet objectif.

En termes d'acceptabilité, comment a été perçu votre projet de construction d'une usine de production de préfabriqués en béton dans cette ville ?

Il a tout de suite été très bien perçu. Les relations avec la mairie ont été extrêmement bonnes, qui nous a beaucoup aidé et a même été moteur dans ce projet. Cela n'a pas toujours été partout le cas. Il y a parfois de vraies difficultés à faire accepter des projets industriels sur un territoire. C'est pourquoi il est très important de travailler ces sujets directement avec les EPCI (Etablissement public de coordination intercommunale), les métropoles et les responsables publics, car c'est eux qui sont en première ligne pour faire accepter au plus grand nombre un projet. Ils doivent rendre des comptes et il est important que nous leur donnions tous les éléments leur permettant de justifier, auprès de la population, l'intérêt pour le territoire de la sortie de terre de telle ou telle usine.



Parmi ces éléments de justification, le fait de démontrer que vous preniez pleinement en compte les aspects environnementaux a été essentiel pour vous ?

Clairement ! Nous sommes dans une logique de décarbonation de nos produits, et nous voulions l'être tout autant dans la construction de notre usine. Par exemple, nous avons utilisé du ciment bas carbone pour réaliser la dalle de béton sur laquelle est construite notre usine. Même s'il y a un surcoût important par rapport à du ciment standard, ce choix nous paraissait cohérent, aussi pour montrer qu'il est possible d'adapter nos manières de faire. Dès le départ également, en montant nos dossiers, il était très clair que nous allions installer des panneaux photovoltaïques pour contribuer à la production d'électricité verte pour l'usine. Egalement, nous avons mené une vraie réflexion en amont, notamment avec notre service HSE (Hygiène Sécurité Environnement), pour intégrer tous les éléments de recyclage et de récupération des eaux sur notre site. Notre volonté, c'était de démontrer que même si notre usine est peu émettrice d'émissions directes de carbone, puisque nous mélangeons des matières alors que c'est au niveau de nos fournisseurs en cimenterie que les émissions sont produites, il y a toujours des améliorations à apporter pour rendre nos sites les plus vertueux possibles.

Rétrospectivement, quel a été le défi principal dans ce projet de nouvelle usine ?

Que ce soit au niveau du foncier ou de la construction de l'usine en elle-même, les choses ont été assez simples et fluides, puisque nous avons eu tous les permis et autres autorisations dans des délais tout à fait classiques. Ce qui a été plus compliqué a été d'ordre opérationnel puisqu'était essentiel pour nous d'avoir une usine qui puisse répondre à des attentes extrêmement diverses en termes de produits, ce qui passe par une chaîne de production très agile. C'est-à-dire très concrètement une chaîne de production qui ne soit pas unitaire, mais puisse produire aussi bien des blocs standards, des blocs rectifiés, des blocs rectifiés moussés ou des blocs standards moussés. Et le deuxième aspect sur lequel on a beaucoup réfléchi, parce que c'était très structurant pour cette usine, a été le choix d'un équipement comme l'étuve de séchage industrielle. En partant du principe que les ciments de demain ne seront pas les ciments d'aujourd'hui parce que davantage bas carbone, leurs propriétés évoluent beaucoup, ce qui aura des conséquences sur la phase de séchage. Nous avons donc voulu anticiper ces changements, en nous dotant d'une étuve qui nous permette de réguler, de manière évolutive, les aspects de température bien sûr et également d'humidité. Ce sont des éléments qu'il est indispensable d'anticiper désormais dans notre industrie, afin de ne pas nous retrouver à moyen terme avec des équipements qui ne sont pas adaptés à l'évolution rapide de nos matières premières.

Vous parlez de différents types de blocs de béton : cette nouvelle usine vous permet-elle de développer des innovations en matière de produits ?

Il y a deux innovations que nous développons avec cette usine, qui ont pour objectif d'apporter des produits plus décarbonés. Tout d'abord, notre ligne de production va pouvoir fabriquer un nouveau bloc de béton remplit d'une mousse isolante minérale, totalement naturelle. C'est un vrai plus, en termes de performance thermique, ce qui va permettre de faire des économies de chauffage et d'améliorer le niveau Energie Carbone des logements. Du fait de ses propriétés, ce produit nécessite une quantité de matière moindre, pour un produit plus fin, ce qui permet aussi de gagner en surface habitable pour le logement. Enfin, un tel produit a été conçu pour être totalement recyclable, sans nécessité d'étape de tri, ce qui est là encore un vrai plus car il faut penser la construction dans sa globalité. Un autre élément que nous allons renforcer avec cette usine, ce sont les blocs de béton dits rectifiés. Ce sont des blocs calibrés et rectifiés mécaniquement sur les faces supérieures et inférieures de telle sorte qu'il suffit de les coller avec un filet de colle, ce qui permet à la fois d'utiliser moins de matière et surtout beaucoup moins de mortier. C'est un produit qui n'est pas nouveau, mais nous constatons que son usage n'est pas encore très développé dans l'Ouest de la France, et nous comptons accélérer son utilisation.

QUÉGUINER Son écosystème

Quéguiner réalise la quasi-totalité de son chiffre d'affaires sur le territoire breton, et est en retour extrêmement engagé à contribuer à la vie de ce territoire, par exemple à travers :

CLUB ETI BRETAGNE

Réseau qui groupe 55 entreprises bretonnes réalisant 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires, et dans lequel Clément Quéguiner est très actif, en qualité de membre du bureau et en charge de la commission RSE.

SPONSORING SPORTIF ET CULTUREL

Le groupe Quéguiner contribue de longue date aux événements populaires et fédérateurs sur le territoire breton, en étant par exemple partenaire du Stade brestois ou encore du Festival des Vieilles Charrues.

L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS LOCALES

Le groupe Quéguiner a des relations suivies avec les ECPI, les métropoles, les mairies et les responsables publics afin de leur fournir les éléments nécessaires de compréhension de leur activité.

AVIS D'EXPERT



Pierre Mescheriakoff

Confrontés de plus en plus fréquemment à des difficultés d'acceptabilité, nombreux sont les projets industriels amenés à prendre du retard.

Là où quelques années auparavant, le simple fait d'annoncer des créations d'emplois constituait le Graal et suffisait à voir tous les feux passer au vert, les chefs d'entreprises doivent désormais être en capacité de présenter des projets et des innovation produits décarbonés, limitant les impacts négatifs et offrant également un retour sur investissement gagnant gagnant pour le territoire. La faisabilité et l'acceptabilité des projets sont à ce prix.

La démarche du groupe Quéguiner est en ce sens très inspirante. Les investissements de l'ETI intègrent systématiquement cette donnée très en amont. Par ailleurs son ancrage territorial, particulièrement développé en région Bretagne, lui permet de gérer ce facteur d'acceptabilité en bonne intelligence avec les élus locaux, pour identifier la localisation optimale, quitte à modifier le site d'implantation auquel l'entreprise avait initialement songé.

TYPOLOGIE | Création d'usine (2023)

SOITEC



1992
DATE DE CRÉATION

978 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

2 300
COLLABORATEURS

ACTIVITÉS
Spécialiste de la fabrication de matériaux semi-conducteurs innovants

SIÈGE SOCIAL ET IMPLANTATION D'USINE
Bernin (3 200 habitants),
Isère, Auvergne-Rhône-Alpes

Son usine ▸ SmartSiC

2 500 m²
SUPERFICIE

380 M€
MONTANT DE L'INVESTISSEMENT

400
CRÉATIONS D'EMPLOIS
sur 5 ans





Pierre Barnabé
Directeur général

La (ré)industrialisation, c'est...

... trois choses : de l'innovation, pour réduire l'empreinte carbone de ce que nous fabriquons ; de la formation, pour avoir des ingénieurs, des techniciens et des opérateurs de très haut niveau ; enfin, c'est du soutien de la part des autorités locales et nationales, en matière de financement notamment.



Le déclencheur ?

Cette nouvelle usine était nécessaire pour le lancement d'un nouveau produit. Nos clients sollicitaient l'une des technologies que nous avions développées en réponse aux défis liés à l'essor des véhicules électriques. Basée sur le carbure de silicium, elle améliore l'efficacité énergétique, la gestion thermique et la densité de puissance tout en réduisant la perte de matériaux coûteux lors du processus de production. Concrètement, cette innovation permet de parcourir en autonomie des distances supérieures à 500 km, contre aujourd'hui 350 km en moyenne. C'est donc pour être en capacité de fabriquer ce nouveau produit, afin de servir ce marché gigantesque, qui est en phase d'accélération, que nous nous sommes dotés de cette usine.

INTERVIEW **Pierre Barnabé**

Vous avez monté cette nouvelle usine en 18 mois à peine. Comment avez réussi à tenir un délai aussi court ?

Pour lancer la construction d'une usine, il faut au préalable avoir toutes les autorisations nécessaires. Donc, entre le moment où l'on sollicite les autorisations et le moment où on peut commencer à produire, il faut compter entre 2 à 3 ans. Pour la seule partie construction, nous n'avons eu besoin que de 18 mois, ce qui est une performance remarquable réalisée par nos équipes. Nous avons pu tenir ce délai car nous avons bénéficié d'une véritable compétence « maison », avec des collaborateurs qui savent construire des usines de très haute qualité. Nous avons par exemple dû construire 2 500 m² de salles blanches, qui sont 1 000 fois plus propres qu'une salle d'opération dans un hôpital. C'est ce savoir-faire interne dont nous bénéficions qui nous a permis de gérer les défis en matière de conception, de design, d'impact sur l'environnement puis de montée en puissance de la fabrication. Le numérique nous a aussi aidé, puisque nous avons créé un jumeau numérique de l'usine que nous voulions construire. Nous nous sommes appuyés sur cette modélisation pour concevoir, réaliser et même simuler des opérations, ce qui nous a permis de valider des options ou faire des modifications. En amont de tout cela, nous avions également réalisé, en partenariat avec le CEA-Leti[1], une ligne pilote en phase pré-industrielle grandeur nature, qui nous a permis de pré-concevoir et pré-configurer les équipements à mettre en place sur la chaîne de production industrielle. Tout cela nous a fait gagner beaucoup de temps. D'ailleurs, nous avons décidé que dorénavant, pour tous les nouveaux produits que nous lancerons, nous ferons une ligne pilote et utiliserons ces jumeaux numériques.

1 CEA-Leti : Laboratoire d'Electronique et de Technologie de l'Information, l'un des principaux centres mondiaux de recherche appliquée en microélectronique et nanotechnologies, installé à Grenoble.

Pourquoi avoir décidé de construire cette nouvelle unité de production à côté de vos 3 autres usines : vous n'aviez pas d'autres alternatives ?

Dans notre industrie, il faut savoir tirer parti de l'existant, afin de renforcer la mutualisation des communs et des utilités. Disposer d'unités de productions déjà performantes est un avantage, car on a déjà mis en place des capacités de traitements de flux d'eau, ou d'air par exemple. Il y avait une vraie continuité industrielle entre nos différentes unités ; construire cette nouvelle usine ailleurs qu'à Bernin aurait nécessité de mobiliser des ressources supplémentaires. Nous disposions déjà de foncier en réserve, avec un parking que nous avons destiné à cette nouvelle usine. Enfin, nos racines et notre siège international sont à Bernin et c'est notre vaisseau amiral : quand on développe une nouvelle technologie, on tient à ce qu'elle débute ici, car c'est ici que nous concentrons nos capacités de R&D et que nous disposons d'un bassin d'emploi à fortes compétences en matière de microélectronique.

Comment avez-vous réussi à rendre compatible cette nouvelle unité de production avec les contraintes environnementales ?

Le développement durable et notamment la gestion responsable et efficace des ressources naturelles font entièrement partie de notre modèle économique. D'abord à travers nos produits, qui ont la particularité de contribuer à générer des économies d'énergie et, en conséquence, permettent de réduire les émissions de CO_2. Mais également au travers de nos opérations, C'est pourquoi nous avons à cœur de toujours progresser pour devenir un standard en matière de transition environnementale, et être reconnu comme tel par notre marché. Par exemple, en début d'année, nous avons mis en service une nouvelle installation industrielle permettant de réinjecter les eaux de rinçage des wafers dans la fabrication de l'eau ultra-pure pour les salles blanches de nos unités de fabrication en France. Grâce à cette innovation, une première en Europe à cette échelle, le taux de réutilisation d'eau usée sur notre site de Bernin (Isère) est ainsi passé de 19% pour l'année 2023 à plus de 35% pour l'année 2024.

Notre politique ESG est un pilier majeur de notre stratégie et l'une des valeurs de notre entreprise, Ce n'est ni un effet de mode, ni la conséquence d'obligations réglementaires. C'est également un levier indispensable de notre marque-employeur, notamment pour être attractif auprès des jeunes générations qui sont très attachées à ce que nous mettons concrètement en place. Nous avons par exemple initié des partenariats en matière de biodiversité, notamment avec la Ligue de Protection des Oiseaux (LPO), qui a conduit un recensement des espèces présentes sur nos sites afin de mettre en place un plan d'action sur 5 ans. Les sites de production de notre entreprise sont situés dans une vallée qui accueille de nombreux oiseaux, entre les massifs de Chartreuse et de Belledonne. Dans le cadre de la protection de la biodiversité sur notre site, nous avons également redonné leur place aux abeilles et préservé la pollinisation, en installant des ruches à Bernin. Des illustrations pragmatiques et concrètes de nos engagements qui démontrent que haute technologie et préservation de l'environnement ne sont pas du tout incompatibles.



SOITEC Son écosystème

Soitec est très actif sur son territoire, l'entreprise collabore avec de nombreuses parties prenantes, avec lesquelles elle entretient des relations stratégiques, comme par exemple :

CEA-LETI

À l'origine, Soitec est une « start-up » issue du Laboratoire d'Electronique et de Technologie de l'Information, l'un des principaux centres mondiaux de recherche appliquée en microélectronique et nanotechnologies, installé à Grenoble, avec lequel il collabore depuis 30 ans. La ligne-pilote évoquée dans l'entretien a été mise en place au sein des salles blanches du CEA-Leti, témoignant d'une collaboration profonde et fructueuse entre le monde de l'industrie et celui de la recherche.

ÉTAT ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Soitec nourrit des relations très suivies avec les parties prenantes publiques de son territoire, comme les mairies de Bernin et Grenoble, la communauté de commune du Grésivaudan, le conseil départemental de l'Isère, le conseil régional d'Auvergne-Rhône-Alpes et la Préfecture

MEDEF ISÈRE

Soitec est membre de ce MEDEF territorial, qui représente 3 200 entreprises industrielles, commerciales et de services et rassemble 16 organisations professionnelles, avec 2 points d'entrée sur le territoire : Grenoble et Villefontaine

AVIS D'EXPERT



Henri Thiercelin

Le choix d'implanter sa nouvelle unité de production sur un site existant permet à Soitec de bénéficier d'un double effet : d'une part une optimisation des coûts du projet et des coûts d'exploitation futurs en mutualisant un certain nombre d'infrastructures et d'actifs industriels tels que la production d'utilités, d'autre part une réduction des impacts environnementaux notamment sur la biodiversité et sur la consommation d'eau. Ce dernier point est d'autant plus important que, compte tenu du montant de l'investissement, une enquête publique a dû être menée et que l'argument a fortement contribué à une meilleure acceptabilité du projet par les différentes parties prenantes.

TYPOLOGIE | Extension de site (2022)

BERTIN TECHNOLOGIES

ACTIVITÉS

Spécialiste de la conception et de la fabrication d'instruments de mesure, d'observation et de détection pour des applications critiques (secteurs de la défense, sécurité, énergie, environnement et sciences du vivant)

SIÈGE SOCIAL

Montigny-le-Bretonneux (33 000 habitants), Yvelines, Île-de-France

1956
DATE DE CRÉATION

132 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES

650
COLLABORATEURS

Son usine

IMPLANTATION

Thiron-Gardais (1 000 habitants), Eure-et-Loir, Centre-Val de Loire

2 000 m²
SUPERFICIE

1,5 M€
MONTANT DE L'INVESTISSEMENT

20
CRÉATIONS D'EMPLOIS



Bruno Vallayer
Directeur général

La (ré)industrialisation, c'est...

... une nécessité. Il n'y a que la croissance industrielle qui peut nous engager dans une prospérité économique durable.





Le déclencheur ?

En 2015, nous avions racheté une entreprise spécialisée dans les solutions d'instrumentation nucléaire, dédiées à la surveillance des rayonnements ionisants sur les marchés du nucléaire, de la défense et du médical. Cette entreprise traversant des difficultés, elle avait désinvesti pendant plusieurs années dans son usine de Thiron-Gardais. Après nous être concentrés à remettre aux normes et à niveau le site, pour redonner en priorité aux collaborateurs de bonnes conditions de travail, notre enjeu a été le développement commercial pour accroître les activités de cette usine. Nous étions en 2019, et nous avions la vision que le marché du nucléaire allait se développer fortement, principalement à l'export. Alors nous avons fait le pari pour ce site de développer les solutions dédiées au secteur nucléaire en particulier, ce qui nécessitait d'investir dans une extension afin de gagner en capacité.

INTERVIEW **Bruno Vallayer**

L'extension de votre usine de Thiron-Gardais est la concrétisation d'un pari fait en 2019 : le développement du marché du nucléaire. A l'époque, une telle décision représentait une certaine prise de risque, non ?

Clairement, en France, aucune annonce de relance du programme nucléaire n'avait été faite à l'époque, bien au contraire, et l'état de l'opinion publique sur le sujet était très différent de ce qu'il est aujourd'hui. Mais je suis un ingénieur à la tête d'un groupe industriel qui réalise 70% de son chiffre d'affaires à l'international, toutes activités confondues. Alors nous regardons ce qui se passe ailleurs. Et nous avions deux convictions : la première, c'est que le meilleur moyen pour un pays de sécuriser sa production d'énergie décarbonée, c'est d'avoir recours au nucléaire. La seconde, nourrie par ce que nous observions à l'international, c'est que de nombreux pays remettaient en place des plans de développement nucléaire, comme la Chine ou les Emirats Arabes Unis par exemple. Alors nous avions cette vision que même si nos activités en lien avec le secteur nucléaire, qui sont historiquement centrées sur la France puisque le premier acheteur mondial est EDF, ne décollaient pas dans l'Hexagone,, nous avions une forte marge de progression à l'international où se développerait désormais le marché du nucléaire.

Et puis, de toute façon, nous nous disions qu'au sein du groupe, plusieurs de nos activités étaient en train de monter. Alors, si le marché du nucléaire ne se développait pas, ou bien si nous ne réussissions pas à gérer complètement notre pari, nous pourrions utiliser le site de Thiron-Gardais pour y installer d'autres activités, comme la fabrication de caméras infrarouges par exemple. Ce n'était donc pas si risqué que cela, mais disons plutôt qu'il fallait avoir un peu de vision long terme sur notre marché, et faire preuve d'un peu de courage pour prendre une décision forte.



Comment vos collaborateurs ont-ils accueilli cette décision ?

Nos collaborateurs sont justement la raison pour laquelle nous sommes en capacité de prendre des décisions audacieuses. Si vous avez la certitude concernant la qualité et les compétences de vos équipes, ainsi que la certitude quant à leur flexibilité, la décision est beaucoup plus facile à prendre. Car vous savez que si le pari n'est pas pleinement relevé, il y aura une forte acceptabilité de la part des équipes de faire tourner le site, mais avec d'autres activités le cas échéant.

Comment on obtient cette adhésion à un projet ? En faisant en sorte que les collaborateurs aient un très bon niveau de compétence et soient très motivés. Et ça, ça s'obtient quand vous traitez bien les gens, que vous leur donnez de bonnes conditions de travail, que vous les formez bien et que vous leur montrez concrètement quelle est leur contribution à la société.

Quand ils fabriquent des instruments utilisés dans le domaine de la santé, de l'énergie nucléaire ou de la défense, il y a de la fierté, car ils savent qu'ils participent concrètement à un acte de souveraineté. Il y a une certaine fierté de voir que c'est grâce à eux que les centrales françaises ou les établissements de santé n'ont pas fermé pendant le Covid, parce que nous avons tenu nos engagements de maintenance et de fourniture d'équipements.

Au-delà la fierté et des bonnes conditions de travail, qu'est-ce que vous mettez en place pour créer de l'adhésion en interne afin de pouvoir prendre des décisions engageantes sur le temps long ?

Pour renforcer cette confiance entre les équipes de direction et l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, ce qui est en effet indispensable pour prendre des décisions de long terme et fidéliser, il nous a semblé logique de développer l'actionnariat salarié via la création d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE). Ce mécanisme fidélise et crée de la confiance car il associe les collaborateurs à la réussite financière de l'entreprise. Nous organisons des plénières, au cours desquelles on explique les résultats, on présence la stratégie, où on en est du plan d'action, ce qui va bien et ce qui va moins bien. Les gens sont davantage investis, car tout le monde se sent en responsabilité. Quand je mets de l'argent dans mon entreprise, c'est que j'y crois, et si j'y crois, c'est parce qu'on fait du bon travail. Et je suis fier de dire que 48% de nos collaborateurs sont actionnaires, c'est pas mal du tout !

BERTIN TECHNOLOGIES Son écosystème

L'esprit d'équipe est une des valeurs principales défendues par Bertin Technologies, lequel se construit à travers des symboles, comme par exemple l'inauguration de l'extension de l'usine de Thiron-Gardais en 2022. A cette occasion, l'entreprise a réuni, aux côtés de ses collaborateurs, les acteurs clés de son territoire, ainsi que des partenaires de sa filière et des clients étrangers :

LE RITE

Pour Bruno Vallayer, la cérémonie de pose d'une première pierre ou l'inauguration d'une nouvelle usine, est un rite *« qui permet de construire de l'attractivité, un sentiment d'appartenance et de collectif au sein de ses équipes ».*

LA FIERTÉ

Lors de cette inauguration, des acteurs clés étaient présents, comme des représentants de l'Etat, de la Région, du Département, du pôle économique et de la communauté de communes Terres de Perche. Le maire de Thiron-Gardais et la préfète de Région ont pris la parole : *« Ce jour-là, il y a un regain de fierté, car des personnalités importantes se déplacent, visitent et parlent de l'usine, pour mettre en avant sa contribution au territoire ».*

LA CONFIANCE

Bertin Technologies avait invité plusieurs délégations de clients, venus du Vietnam et de Suède notamment. Pour l'occasion, la préfète de Région Centre-Val de Loire et du Loiret a prononcé une partie de son discours en français, puis le reste en anglais et en suédois : *« Imaginez : vous êtes une délégation suédoise. Vous visitez l'usine, vous voyez les collaborateurs et les machines qui fabriquent le matériel que vous achetez. Vous voyez que les autorités locales se déplacent et en plus, font l'effort de parler en suédois ! Et bien ça, ça montre que vous êtes sérieux et ça créé de la confiance. Ce soutien symbolique de l'Etat en l'occurrence, par-delà les aspects concrets de financement, nous aide beaucoup pour le business et pour l'export ».*

AVIS D'EXPERT



Olivier Loth

Investir dans un nouveau site industriel, l'agrandir ou le moderniser, comporte toujours un risque plus ou moins important et maitrisable. Une première nature de risques porte sur le projet foncier en lui-même : dépassement de budget, malfaçon, bouclage du financement ou encore retard dans la mise à disposition. Une seconde nature tient dans la capacité à fabriquer un produit à un prix et une qualité compétitifs, et surtout à avoir le marché pour l'écouler.

Par leur choix, les dirigeants de Bertin Technologies le confirment, en ayant fait il y a 5 ans le pari que le nucléaire allait connaitre un retour en grâce et qu'il y avait un potentiel business important pour leurs appareils d'instrumentation. Ils ont su prendre en risque tout en le limitant par une forte agilité industrielle pour réorienter leur production au cas où.

De fait, dans de très nombreux dossiers de revitalisation menés par des ETI industrielles, le courage, la vision et la volonté des décideurs sont au cœur des projets, et de leur réussite.

TYPOLOGIE | Réhabilitation de friche

SOKOA

1971
DATE DE CRÉATION

ACTIVITÉS
Spécialiste de la conception, fabrication et commercialisation de sièges de bureau et de solutions d'assise pour les espaces tertiaires et collectifs

56 M€
CHIFFRE D'AFFAIRES
Groupe 120 M€

280
COLLABORATEURS
Groupe 650

SIÈGE SOCIAL ET IMPLANTATION D'USINE
Hendaye (17 796 habitants), Pyrénées-Atlantiques, Nouvelle-Aquitaine



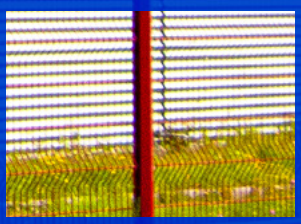
Son usine ▸ Lekueder

(« le joli lieu », en basque)

6 300 m² de bâti
SUPERFICIE
(sur un terrain de 10 000 m²)

6 M€
MONTANT DE L'INVESTISSEMENT
4,8 M€ pour le foncier et l'adjudication
1,2 M€ pour la réhabilitation et l'achat de nouveaux équipements

40
CRÉATIONS D'EMPLOIS





Timothée Acheritogaray
Directeur général

La (ré)industrialisation, c'est...

« … un élément clé de la revitalisation des territoires.



Le déclencheur ?

L'annonce de la vente aux enchères d'une friche industrielle… à 100m de notre usine, sur la même zone d'activité ! C'était en septembre 2020, à peine sortis du confinement suite à l'épidémie du Covid-19. Au vu de la rareté du foncier au Pays Basque, il fallait saisir l'opportunité, d'autant que nous commencions à être à l'étroit dans nos installations. Depuis, nous n'avons d'ailleurs pas vu passer sur le marché un bâtiment de cette qualité, et encore moins à proximité de notre principale unité de production !

INTERVIEW **Timothée Acheritogaray**

Cette mise aux enchères d'une friche industrielle se présente en 2020, année de la pandémie de Covid-19, alors que vos commandes chutent de 25 à 30%. N'était-ce pas un pari risqué ?

Bien sûr, nous nous sommes posés des questions. Comment passer ce cap, si cela perdure ? Mais nous avons gardé confiance en nous. Nous avions la conviction que lorsque le marché repartirait, nos clients seraient en attente de nos produits et que nous avions des atouts solides. Alors, si nous arrivions à acquérir cette friche située juste à côté de notre usine principale, ce serait un investissement fait à bon escient, qui nous permettrait d'être les premiers à repartir. Certes, c'était un investissement très important pour une entreprise comme la nôtre, et structurant pour les 10 prochaines années. Mais nous commencions à être à l'étroit dans nos installations, alors que notre marché était précédemment en forte expansion. L'évolution des habitudes des usagers nous avait incités à développer de nouveaux produits, plus modulaires, ainsi que plusieurs gammes de *soft seating* par exemple, nécessitant des lignes de production et des compétences différentes. Nous avions donc déjà identifié la nécessité stratégique de faire des réserves foncières, lorsque cette opportunité d'acquérir cette friche de 6 300 m^2 s'est présentée.

Contraints par le temps, vous avez dû faire cette acquisition en quelques semaines à peine. Comment vous y êtes-vous pris ?

Il fallait être réactif ! D'autant que l'enchère a été perdue dans un premier temps, et nous avions 10 jours pour surenchérir ! Très clairement, notre gros avantage a été d'avoir un conseil d'administration local et un partenaire bancaire historique. Ils connaissent parfaitement les problématiques de foncier au Pays Basque. Nous avions les idées très claires sur ce que nous voulions faire. Ils avaient totalement confiance dans le développement de l'entreprise, savaient que nous avions des fonds propres importants, et nous ont donc suivis. Nous avons également fait appel à des conseils juridiques pour cette enchère, et avons beaucoup communiqué sur l'importance de ce projet auprès de l'ensemble de nos collaborateurs. Fédérer les équipes à ce moment crucial était primordial, car cela pouvait paraître paradoxal de faire un tel investissement au vu de la situation à très court terme ! Mais nous savions que ce nouveau développement serait source de création d'emplois pérennes au Pays Basque, ce qui est la raison d'être de Sokoa depuis son origine.



La réhabilitation de cette friche s'est-elle faite facilement ?

Le bâtiment était de bonne qualité. Mais il a fallu en changer la destination d'usage, ce qui a nécessité des autorisations en matière d'urbanisme, afin de mettre l'installation aux standards. Par exemple, il a fallu que nous la fassions classer pour la protection de l'environnement, car nous y stockons des mousses pour nos produits de *soft seating*. Nous avons donc dû échanger avec toute une série d'interlocuteurs, que ce soit la SDIS (Service Départemental d'Incendie et de Secours), la DREAL (Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement), la Préfecture ou la Communauté d'agglomération. Globalement, les échanges ont été relativement fluides, ce qui est important car les exigences sont fortes et de plus en plus nombreuses. D'autant plus dans notre cas, puisque nous sommes installés dans un parc qui héberge à la fois des activités industrielles et commerciales, le tout proche de quartiers résidentiels. Cette réhabilitation nous a par ailleurs amenés à repenser complétement nos opérations, et donné l'occasion de faire l'acquisition de nouveaux équipements qui ont apporté toute une série d'améliorations et d'innovations.

Quelles améliorations ?

Notre priorité, c'est l'amélioration des conditions de travail de nos collaborateurs, gage de fidélisation et d'attractivité. Pour nos métiers, l'amélioration passe par l'automatisation des tâches les plus pénibles. En repensant de fond en comble nos opérations ainsi que notre organisation logistique, nous avons voulu travailler sur le stockage. D'un côté, la manutention concentre les aspects les plus pénibles, avec notamment le déplacement de charges lourdes. De l'autre côté, nos clients nous demandaient de grouper nos envois, afin d'optimiser la logistique et le transport. Cela nous permettant aussi de baisser l'empreinte carbone du transport de nos produits. Dans notre autre usine basée à Hendaye, nommée « Sokoberri », nous avons donc fait l'acquisition d'un robot qui permet de stocker verticalement - dans un souci d'économiser notre foncier en optimisant notre surface au sol - 460 colis dans 4 armoires de 10 mètres chacune. Il s'agit là encore d'un investissement d'avenir, le plus important dans l'histoire de notre entreprise, qui a été subventionné à hauteur de 40% dans le cadre du programme France Relance.

Cette nouvelle usine a-t-elle accéléré votre réflexion sur le verdissement de vos activités ?

Absolument. Outre l'amélioration de notre empreinte carbone grâce à une optimisation de nos envois et livraisons, nous avons accéléré une démarche très ambitieuse en matière d'écoconception et de *biosourcing* de nos produits, que nous sommes en train de structurer car nous souhaitons maintenir notre avance sur le sujet. Dans notre nouvelle unité, nous produisons par exemple une gamme de poufs réalisée à partir de 100% des déchets d'autres produits, ce qui nous permet d'être pleinement circulaires sur des produits plus haut de gamme. Egalement, nous remplaçons la ouate synthétique par de la ouate de laine, puisqu'au niveau local, des acteurs sont en train de réaliser un gros travail pour revaloriser la laine de brebis. Toujours sur le *sourcing*, 40% de nos achats sont désormais réalisés dans un périmètre de 200 km (et au global, moins de 5% de nos achats sont réalisés hors Europe de l'Ouest). À court terme, nous avons pour objectif de proposer à nos clients un affichage environnemental de nos produits, car nous souhaitons être précurseurs sur tous ces sujets.

SOKOA Son écosystème

Sokoa est très fortement impliquée dans le développement du tissu économique du Pays Basque, en contribuant à :

HERRIKOA

(« Ce qui provient du pays », en basque)

Société de capital-investissement solidaire dont le but est d'accompagner les dirigeants qui veulent créer des emplois au Pays Basque. Elle regroupe 5 000 actionnaires, a accompagné 400 entreprises et est à l'origine du maintien ou de la création de 4 000 emplois au Pays Basque.

ESTIA

(Ecole Supérieure des Technologies Industrielles Appliquées)

Sokoa fait partie de la Fondation ESTIA, afin de contribuer à développer des compétences industrielles sur le territoire. Sokoa fait également partie des actionnaires de cette école d'ingénieurs.

PBI

(Pays Basque Industries)

Sokoa est l'un des membres fondateurs de cette association qui regroupe 60 industriels, représentant 900 millions d'euros de chiffre d'affaires et 4 500 salariés. La Communauté d'agglomération, la CCI de Bayonne Pays Basque et l'ESTIA siègent à son conseil d'administration, aux côtés de 10 industriels. Le réseau mène des actions collectives concrètes, comme le projet IPARLA, visant la création d'une filière de revalorisation des plastiques industriels au Pays Basque.

AVIS D'EXPERT



Olivier Loth

Comment se développer dans une zone où le foncier se fait rare et dont le prix explose ? En agissant sur deux axes : maximiser l'utilisation des surfaces de production et stockage existantes, et réhabiliter des friches industrielles. Des solutions vers lesquelles de nombreux industriels se tournent.

Tout d'abord, saturer les sites en place en revoyant l'implantation des lignes de fabrication, en aménageant les plages de travail, en acquérant des machines plus compactes ou, dans le cas de Sokoa, en « verticalisant » le stockage des produits finis.

Ensuite, à l'exemple de Sokoa, profiter d'une friche industrielle pour réhabiliter ou construire un bâtiment, et bénéficier d'autorisations d'exploitation valides, de réseaux d'énergies, de compétences présentes, et d'une forte acceptabilité par la population.

A horizon 3 ans, faire avec l'existant devrait suffire à « absorber » l'effet (ré)industrialisation et ne pas faire du foncier une contrainte bloquante.

PRÉSENTATION

KPMG en France
partenaire de confiance, acteur du changement

Accompagner la transformation des organisations dans le respect du progrès durable

100 ans après sa création, KPMG devient en France entreprise à mission avec pour raison d'être d'œuvrer et d'innover avec passion pour bâtir la confiance, allier performance et responsabilité, faire grandir les talents au coeur de l'économie, des territoires et de la société.

Fort de son modèle multidisciplinaire, KPMG combine les expertises sectorielles, ESG et numériques en s'appuyant sur son Centre d'Excellence d'ESG et ses 900 experts du digital en France pour accompagner les projets de croissance et de transformations de ses 100 000 clients dans tout le territoire.

Construire le monde de demain dans une dynamique d'innovation

Dans le domaine de l'analyse des données, de l'intelligence artificielle ou des technologies émergeantes, nos clients bénéficient de notre investissement continu dans les compétences, les méthodologies et les outils les plus pointus.

Être comptable de notre impact

Ancrer la performance économique dans une logique de sens inspire plus que jamais l'engagement de nos collaborateurs. Nous concilions impératifs économiques et bien commun car nous sommes convaincus que l'avenir appartient aux acteurs responsables.

4
métiers

Leader
en France de l'audit et du conseil

KPMG Avocats
un des premiers cabinets d'Avocats en France avec 750 professionnels et 25 implantations

+1,47 Md€
de chiffre d'affaires

4e rang
du réseau mondial KPMG

11 000
professionnels

+ de 1 000
professionnels au sein des équipe digital ou Connected tech

Entreprise
à mission

PRÉSENTATION

METI

Une ambition

Placer les ETI, entreprises de long terme et **champions de l'économie des territoires,** au cœur de la stratégie économique du pays.

Une communauté

Des ETI, moteurs de la cohésion économique et sociale des régions, fédérées à l'échelle nationale ou dans les clubs régionaux autour de la marque ETI.

Des missions

- → Documenter et **mettre en lumière la contribution majeure** des ETI à l'économie française.
- → Plaider pour la restauration des conditions du **Travailler et du Produire en France,** en revalorisant l'investissement de long-terme et en s'attaquant au différentiel de compétitivité.

Une méthode

- → **La constance et la détermination** dans nos combats.
- → **Une parole protée par les dirigeants** eux-mêmes auprès de la puissance publique nationale et locale ainsi que dans les médias.
- → Des argumentaires, des études, des cas pratiques pour structurer les prises de position et les propositions.
- → **Une organisation pair-à-pair pilotée par les dirigeants.**

Des résultats

- → **La transmission des entreprises :** le METI est à l'origine des Pactes Dutreil et de leur simplification, et a poussé les réformes de l'ISF et du PFU.
- → **La compétitivité des entreprises :** le METI a mis la simplification et la fiscalité de production au cœur de l'agenda économique.
- → Le METI est à l'origine de la création de la **catégorie ETI** et promeut cet actif stratégique à tous les échelons, locaux, nationaux et européens.

6 200
ETI en France

3 500 000
emplois
soit 25% de l'emploi en France

1 000 Mds €
de CA
soit 30% du CA des entreprises en France

Adhérer au METI c'est :

- → Entrer dans un réseau d'entrepreneurs qui partagent les mêmes valeurs, les mêmes enjeux, les mêmes défis.
- → Participer à des échanges en prise directe avec la puissance publique.
- → Faire avancer la cause des ETI.

Votre contribution en adhérant

- → Assurer le financement du METI.
- → Participer aux commissions et groupes de travail et aux échanges avec la puissance publique.
- → Participer aux clubs régionaux.

METI
54, rue de Varenne
75007 Paris

dg@m-eti.fr
www.m-eti.fr

Une offre complète pour accompagner les clients tout au long de leur projet de (ré)industrialisation

Intention / ambition

1

Stratégie

Valider l'opportunité et définir les objectifs, jalons, acteurs...

2

Foncier

Aider au choixde l'implantation et accompagner la recherche

3

Acceptabilité

Anticiper les impacts auprès des populations et valoriser la contribution du projet sur le territoire

4

Aides & Subventions

Apporter la connaissance des différents dispositifs et faciliter leur accès

5

Autorisations

Sécuriser les procédures : concertation / autorisations administratives

6

Financement

Accompagner et sécuriser les différents financements de l'immobilier et de la dette

7

Juridique & Fiscal

Sécuriser et maitriser tous les impacts liésaux réglementations juridiques et fiscales

8

Opérations

Optimiser et déployer les moyens de production et de supply chain

9

RH & Social

Accompagner la mise en place d'une organisation pérenne et efficiente, et garantir la conformité RH et sociale

Création
Extension
Reprise
Redéploiement

Experts et co-auteurs de l'étude



Olivier Loth
Directeur, KPMG Advisory
Spécialiste de la performance industrielle
oloth@kpmg.fr

Notamment en charge des sujets de réindustrialisation pour KPMG, Olivier intervient depuis plus de 30 ans auprès des ETI, sur leurs enjeux de croissance, de compétitivité, et de maintien des activités de production sur le territoire français. En complément, il porte un Baromètre annuel sur des questions clés des acteurs de l'industrie telles que « Comment concilier réindustrialisation et décarbonation ? ».

Fort de son expérience conseil et opérationnelle comme Directeur au sein des Brasseries Kronenbourg, Olivier intervient fréquemment sur les sujets de revitalisation du territoire, lors du French Fab Tour de Strasbourg (2019), du 360 Grand-Est (2023) et dans la presse (Supply Chain Magazine en 2022, Les Echos en 2024).



Henri Thiercelin
Associé, KPMG Advisory
Expert industrialisation
hthiercelin@kpmg.fr

Depuis presque 20 ans, Henri a développé une expertise en amélioration de la performance des fonctions industrielles (production, maintenance, ingénierie, supply-chain). Il accompagne ses clients de différents secteurs (chimie, manufacturing, agroalimentaire) au travers de projets de définition de stratégie industrielle, de diagnostic de performance et de mise en œuvre de plans de transformation.

Dans ce cadre, Henri a pu contribuer, pour le compte d'ETI, à de nombreux projets de mise en place de nouvelles unités de production ou d'augmentation de capacité industrielle (textile, défense, agribusiness).

Il partage régulièrement ses convictions sur le thème de la réindustrialisation lors d'événements (French Fab Tour, La Ferme Digitale, Agora) ou en tant qu'auteur de points de vue sur le sujet (kpmg.com).

KPMG ADVISORY

Operations & Performance Strategy

Rendre opérationnel les projets de revitalisation industrielle

KPMG Operations & Performance Stratégie accompagne les dirigeants dans leur réflexion afin d'évaluer l'opportunité du projet de réindustrialisation et, une fois la décision prise, d'engager les actions concrètes, en lien avec l'écosystème de l'entreprise, permettant opérationnellement aux clients de concevoir, fabriquer et distribuer les produits.

Evaluation de l'opportunité de ré-industrialisation | Structuration et pilotage du projet | Support à la définition des orientations techniques : layout usine et entrepôt | Libération de capacités de production et logistiques | Mise en place de l'organisation, des moyens industriels et supply | Sécurisation des partenaires | Support au démarrage



Pierre Mescheriakoff
Directeur, KPMG Advisory
Spécialiste en revitalisation industrielle
pmescheriakoff@kpmg.fr

En charge de la revitalisation industrielle chez KPMG, Pierre appuie les dirigeants et directions d'entreprises dans leurs interfaces avec les pouvoirs publics.

Son équipe « Entreprises et Territoires » accompagne les entreprises dans la concrétisation de leurs projets d'implantation et la gestion de leur responsabilité territoriale d'entreprise en phase de réorganisation et restructuration.

Il intervient également auprès de groupes français ou étrangers en faveur de la régénération et la valorisation de leurs sites et de leurs parcs immobiliers.

Familier des enjeux de développement économique, de revitalisation et de réindustrialisation, il a dirigé au cours de sa carrière le département Développement Economique de BPI group et a publié des études relatives à la reconversion des friches (2012), aux espaces de travail collaboratifs et innovants (2017) et a récemment participé aux Tendances Innovation 2024 de KPMG.

KPMG ADVISORY

Entreprises et Territoires

Accompagner la revitalisation industrielle et l'ancrage territorial des entreprises

Au sein de KPMG Secteur Public, l'équipe Entreprises & Territoires agit aux côtés des entreprises, des collectivités locales et de l'Etat pour concrétiser opérationnellement l'effort de réindustrialisation, ancrer la responsabilité territoriale des entreprises et accompagner la résilience des territoires.

Etude d'impact social et territorial | **Recherche de repreneur** | **Loi Florange** | **Ancrage territorial** | **Acceptabilité des projets** | **Médiation institutionnelle** | **Revitalisation des bassins d'emploi** | **Développement économique**



Xavier Lemarechal
Associé, KPMG Avocats
Spécialiste des restructurations et réorganisations juridiques
xlemarechal@kpmgavocats.fr

Depuis presque 20 ans, Xavier intervient pour le compte d'investisseurs industriels ou acteurs du private equity, sur des opérations domestiques ou transfrontalières, que ce soit des réorganisations de groupes de sociétés ou d'acquisitions/cessions (majoritaire ou minoritaire).

Au cours de sa carrière, Xavier a assisté à de nombreuses reprises des acteurs industriels sur les aspects juridiques liés à des opérations greenfield (créations nouvelles) et brownfield (extensions, réaménagements).

Dans le contexte de la (ré)industrialisation, Xavier a été interviewé par le Député Charles Rodwell lors de la rédaction du rapport « Pour une politique d'attractivité d'attaque au service de l'indépendance et de la sécurité économiques de la France » remis au Premier Ministre le 11 décembre 2023.

KPMG AVOCATS

Juridique et Fiscal

Structurer et sécuriser les projets de revitalisation industrielle

KPMG Avocats et ses équipes pluridisciplinaires accompagnent les entreprises et les dirigeants de la conception de leur projet industriel jusqu'à sa mise en œuvre, afin de construire un cadre juridique et fiscal efficient, pérenne et sécurisé pour favoriser le développement du projet et la croissance des entreprises.

Structuration juridique et fiscale | Sécurisation du made in | Accompagnement à la décarbonation | Analyse des problématiques réglementaires, de conformité et environnementales | Audit et assistance lors de l'entrée d'investisseurs | Conformité RH et sociale | Crédits d'impôts et incitations fiscales | Analyse des enjeux environnementaux des chaines de production | Support à l'acquisition du foncier et des outils de production

Remerciements

Nous souhaitons remercier ici tous les dirigeants interrogés, ainsi que tous les contributeurs à la production de cette étude.

Dirigeants interviewés

Timothée Achéritogaray
Directeur général de Sokoa

Pierre Barnabé
Directeur général de Soitec

Paul Burger
Président de Groupe Burger & Cie

Bruno Léger
Directeur général de Groupe Liébot

Kilian O'Neill
Co-fondateur de Naturopera

Clément Quéguiner
Président de Groupe Quéguiner

Bruno Vallayer
Président du groupe Bertin Technologies

Philippe Veran
Président-directeur général du groupe Biotech Dental

Frédéric Viguié
Président de Didactic

Contributeurs KPMG

Advisory - Operation & Performance Strategy

Roger Averbuch
Associé Advisory,
Stratégie des ETI et PME

Didier Krick
Associé, Head of Operations,
Head of Industry sector

Advisory - Secteur public - Entreprises & Territoires

François Moulère
Associé Advisory, Secteur Public

Vincent Huchet
Senior Manager Advisory, Entreprises et Territoires

Lucas Huyghe
Consultant Advisory, Entreprises & Territoires

Louis François
Consultant Advisory

Tax & Legal

Delphine Capelli
Avocat Associée, M&A Tax,
KPMG Avocats

Stéphane Chasseloup
Avocat Associé Customs, Excise & International trade, KPMG Avocats

Guillaume Martenot
Avocat Associé, International Tax,
Life Sciences & R&D Tax incentives

Olivier Masi
Avocat Associé, Co-Head of Labour law services, KPMG Avocats

Régions

Vincent de Becquevort
Associé - Directeur de la région Ile-de-France et Président du Conseil de Surveillance

Cyril Besombes
Senior Manager Audit, région Ile-de-France

Vincent Broyé
Associé, Directeur de région Ouest

Nicolas Castagnet
Associé, Directeur Hub Audit Aquitaine-Sud, région Sud-Ouest

Angélique Delanney
Associée, Région Normandie & Antilles

Stéphane Devin
Associé - Directeur de région Est

Florent Dissert
Associé, région Est

Thomas Fecamp
Associé - Directeur région Normandie & Antilles

Sara Righenzi
Associée - Directrice région Auvergne Rhône Alpes, Bourgogne Franche Comté

Jocelyn Scamps
Associé - région Nord

Pierre-Laurent Soubra
Associé - Directeur de la région Sud-Est

Pierre Subreville
Associé - Directeur de région Sud-Est

Rémi Vinit-Dinand
Senior Manager Audit, Région Auvergne Rhône Alpes, Bourgogne Franche Comté

Marketing Communication et Business Development

Anaïs Alric
Responsable Marketing et Communication, Marché ETI

Jennifer Depardon
Business Developer, région Région Auvergne Rhône Alpes, Bourgogne Franche Comté, Marché ETI

Isaure Sparfel
Chargée de projets Marketing & Développement, Marché ETI

Patricia Ecarot
Responsable Projets / Communication & Développement, Marché ETI

Charlotte Fourquemin
Responsable Business Développement & Marketing Communication, Région Normandie & Antilles, Marché ETI

David Charni
Business Development Manager, région Sud-Ouest, Marché ETI

Nolwenn Allo
Responsable Marketing et Communication, région Ile-de-France, Marché ETI

Dorothée Petit
Responsable Communication, Marketing et Développement, région Nord, Marché ETI

Emeline Guyot
Chargée de Marketing et Communication, région Nord





KPMG S.A.
Tour EQHO
2 avenue Gambetta
92066 Paris La Défense Cedex
France
T: +33 (0)1 55 68 86 66

kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2024 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés.
Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France.
Conception - Réalisation : Direction de la Communication - OLIVER - Septembre 2024.

Crédits photos : iStock, DR.