

## *Territoires et activités productives*

# L'accompagnement des entreprises : entre compactage et sobriété, la démarche de l'ADIRA

Créée en 1950, l'Agence de développement de l'Alsace (ADIRA) est une des plus anciennes agences de développement économique en France. L'objectif principal de cette agence est de soutenir l'activité économique du territoire alsacien. Cela se traduit notamment par l'appui aux entreprises implantées sur le territoire en leur proposant des terrains et des locaux. De facto, le foncier se trouve au cœur de l'activité de l'ADIRA. L'Alsace est un territoire très dense où le foncier s'avère rare et relativement cher. On assiste notamment à une raréfaction des surfaces foncières importantes, qui contraint l'implantation de grands projets industriels. La loi Climat et Résilience et l'objectif ZAN ont ainsi poussé l'ADIRA à changer sa manière de développer le territoire pour aller vers la sobriété foncière, qui nécessite de sensibiliser les élus et les dirigeants d'entreprises. Dans le contexte actuel, la réussite d'un projet de développement d'une entreprise nécessite la mise en œuvre d'une réelle stratégie foncière et de consommation raisonnée d'espaces. L'agence propose ainsi aux dirigeants d'aller vers des démarches de compactage (*lean and green*) de leur production pour gagner en surfaces disponibles. L'ADIRA veille aussi à ce que les entreprises acquièrent des superficies de terrains adaptées à leurs besoins pour éviter la surconsommation et la thésaurisation de foncier.



L'usine Carambar & Co à Strasbourg, un bâtiment industriel vertical emblématique du territoire  
(crédits : Ralph Hammann - Wikimedia Commons)

## Le *lean and green* ou l'optimisation de l'espace occupé par les entreprises

L'objectif zéro artificialisation nette (ZAN) est un objectif fixé par la loi Climat et Résilience pour 2050. Il impose aussi de diviser par deux le rythme d'artificialisation et de la consommation des espaces naturels, agricoles et forestiers d'ici 2030 par rapport à la consommation mesurée entre 2011 et 2020. Cette loi tranche brutalement avec une époque qui semble aujourd'hui révolue, où le foncier coûtait relativement peu cher et semblait inépuisable, les constructeurs incitant ainsi les porteurs de projet à acquérir des terrains plus grands qu'ils n'en avaient réellement besoin. Pour répondre à cet objectif, l'ADIRA cherche à sensibiliser les élus quant au sujet de la sobriété foncière. Elle a également activé différents leviers de sobriété foncière, autour de deux grands axes de travail.

Premièrement, imaginer la ZAE de demain en cherchant à l'optimiser. À ce titre l'agence va, avec plusieurs partenaires et deux territoires tests, réaliser un hackathon, c'est-à-dire une compétition d'innovation, pour faire remonter des projets innovants.

Deuxièmement, travailler le projet de l'entreprise afin qu'elle réduise son emprise foncière, voire qu'elle l'annule s'il s'avère qu'elle peut gagner de l'espace sans avoir besoin de construire un nouveau bâtiment.

D'autant plus que la moindre consommation d'espace permet aux entreprises de consommer moins de ressources : matériau, énergie, etc. En ce qui concerne le second axe, l'ADIRA s'est largement inspirée des outils du *lean manufacturing* qui visent à gagner en fluidité, agilité, productivité industrielle à

des taux très élevés, ce qui implique de changer de paradigme et de « *complètement changer notre façon de faire* » selon Sébastien Leduc, responsable du Pôle Développement des Territoires à l'ADIRA.

### Focus sur le *lean*

Les principes et les méthodes du *lean* ont vu le jour au Japon, plus précisément au sein du constructeur automobile Toyota, au début des années 1950, dans un pays dévasté par la Seconde Guerre mondiale, où les ressources s'avéraient rares et précieuses. L'optimisation et l'élimination des gaspillages s'est donc imposée. Le système de production de Toyota, connu sous le nom « *Toyota Productive System* », met au point des méthodes et des techniques pour améliorer au maximum la productivité, la fiabilité et la qualité. Cela permet aux produits Toyota d'être très compétitifs et rentables. Suite au choc pétrolier de 1979, le modèle japonais attire l'attention des États-Unis. Le Massachusetts Institute of Technology (MIT) charge donc trois chercheurs d'étudier le toyotisme. En 1990, après cinq années d'études, James Womack, Daniel Jones et Daniel Roos publient l'ouvrage « *The machine that changed the world* » (Le système qui a changé le monde) qui regroupe toutes les méthodes ayant fait le succès du groupe japonais. C'est avec ce livre qu'est né le terme *lean* (maigre ou dégraissé en anglais) et qu'il s'est répandu dans le monde. Cet ouvrage a ainsi permis la diffusion des méthodes japonaises dans le monde occidental.

En savoir plus :

[https://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/quale\\_et\\_management/MQ\\_M2/2016-2017/MIM\\_stages/OURARI\\_Malek/index.html#I.1.\\_Origines](https://www.utc.fr/master-qualite/public/publications/quale_et_management/MQ_M2/2016-2017/MIM_stages/OURARI_Malek/index.html#I.1._Origines)

En couplant le *lean* aux problématiques environnementales, cela donne la démarche *lean and green* pour optimiser l'espace occupé par l'entreprise. Dans le cadre de cette démarche, l'ADIRA, avec l'appui d'un expert *lean*, a notamment accompagné Atalu, une PME de menuiserie aluminium basée à Erstein (Bas-Rhin) qui éprouvait le besoin de s'agrandir en s'implantant sur un autre terrain. L'entreprise resta finalement dans ses locaux initiaux après avoir gagné 30 % de surfaces de production grâce à la démarche *lean and green*. Pour optimiser l'espace occupé par l'entreprise, il convient notamment de ranger ses locaux, de se débarrasser du stock inutile ou encore de réaliser des lignes de production plus denses. L'objectif est de produire davantage en occupant moins de surface. Ainsi, si une telle démarche était appliquée au niveau national et que chaque entreprise s'interrogeait sur le gain d'espace au sein de ses locaux, cela permettrait notamment de limiter l'étalement des entreprises et l'artificialisation des sols.

## Concilier sobriété foncière et réindustrialisation

À bien des égards, l'objectif ZAN et celui de réindustrialisation peuvent s'apparenter à des injonctions contradictoires. D'autant plus que l'industrie 4.0, autrement dit l'industrie du futur, peut s'avérer fortement consommatrice de foncier (espace nécessaire pour les robots, lignes automatisées, etc). Il s'avère donc important pour ces entreprises, mais pas uniquement, de mutualiser des espaces, des services et de l'équipement avec les autres. La mutualisation nécessite cependant des collectifs d'entreprises. En effet, aucun processus de mutualisation ou d'économie circulaire ne peut naître si les

entreprises ne se connaissent pas entre elles. Dans cette optique, Atalu cherche toujours à savoir si les entreprises voisines ont besoin du matériel qu'elle s'apprête à acheter, compte tenu de son coût non seulement financier mais aussi planétaire, afin de saturer cet équipement et de le mutualiser. De son côté, Netconcept, une entreprise de travaux en hauteur basée à Eschau (Bas-Rhin), s'est installée dans ses nouveaux bâtiments en 2018. Ces bâtiments sont évolutifs et modulables : ils peuvent facilement s'agrandir et accueillir d'autres entreprises. Netconcept a donc réalisé des gains d'espaces par le biais de la mutualisation. Elle a notamment réservé certains bureaux à une PME, mis son bâtiment à disposition et mutualisé certains espaces comme l'accueil, les salles de réunion et le parking. Il convient cependant de souligner que la mutualisation des stationnements est parfois contrainte par des règlements d'urbanisme qui ne le permettent pas alors que toutes les entreprises n'ont pas forcément besoin du nombre de places exigé.



Netconcept à Eschau (crédits : Adira)

L'usine Carambar & Co à Strasbourg (Bas-Rhin), située à proximité du stade de football de la Meinau, a pris le parti de mettre à disposition son parking lors des jours de match. Par ailleurs, cette usine, construite en 1870, est la seule au monde à produire les fameux rochers Suchard. Cette usine, qui fait partie des plus productives du territoire, s'avère atypique : la production se fait sur quatre étages. Un

gros travail de *lean manufacturing* a permis de gagner en fiabilité des besoins de production, donc une plus forte anticipation qui a en définitive généré des gains d'espaces.

Ces « cathédrales industrielles » à étages étaient une solution relativement prisée par le passé : au sein de ce territoire, plusieurs friches réhabilitées étaient des bâtiments de ce genre, trop peu souvent pour de la production malheureusement. C'est la marche en avant avec des bâtiments à plat qui représente le modèle productif contemporain. Pourtant, dans le contexte actuel, la densification verticale est un levier de sobriété foncière très intéressant pour aller vers l'objectif ZAN : « *l'avenir est à cette montée en étage, couplée à de la mutualisation* » selon Sébastien Leduc. Cependant, cette montée en étage se heurte à différentes contraintes. Alors qu'il est impératif pour le territoire de construire en hauteur car ses sols ne lui permettent pas d'aller en profondeur, les documents d'urbanisme limitent cette montée en étage tandis que les constructeurs rechignent à la verticalisation en raison de son coût mais aussi car le prix du foncier n'est pas encore assez élevé pour les inciter à la densification verticale. De plus, dans les milieux ruraux, la verticalisation pose des problèmes relatifs à l'obstruction du paysage.

#### **Pour en savoir plus :**

- <https://www.usinenouvelle.com/article/usines-atypiques-le-site-mondelez-a-strasbourg.N341425>

#### **Abréviations :**

- **ADIRA** : agence de développement d'Alsace
- **ZAN** : zéro artificialisation nette
- **ZAE** : zones d'activités économiques
- **PME** : petite ou moyenne entreprise

**Remerciements à :** Sébastien Leduc (responsable du Pôle Développement des Territoires à l'ADIRA) et Estelle Gran (chef de projet développement territorial et appui aux collectivités ADIRA)