

POINT D'ÉTAPE

5.

L'Aract Auvergne - Rhône-Alpes pilote le projet Industrie 4.h dans le but d'analyser et d'améliorer les conditions de déploiement des nouvelles technologies industrielles 4.0. L'objectif final étant d'offrir des outils pertinents aux PME qui souhaitent se lancer dans ce type de projet.

L'équipe étaye sa réflexion en s'appuyant sur un groupe de travail, le « Think tank Industrie 4.h » qui réunit des entreprises, des acteurs membres des Pôles de compétitivité, de la recherche et de l'enseignement supérieur et les pouvoirs publics. Il suit les expérimentations menées par l'équipe projet, travaille et approfondit les thématiques qui émergent des observations menées, identifie les bonnes pratiques nées dans les entreprises.

Ainsi, depuis fin 2018, les membres du Think tank se réunissent 2 à 3 fois par an pour mener des travaux collectifs de réflexion autour de cas d'entreprises et d'apports extérieurs proposés par des experts issus du monde industriel, du conseil ou de la recherche.

Ce nouveau numéro vous propose de revenir sur les enseignements recueillis à l'occasion du Think tank de novembre 2020.

RETOUR SUR



LES TRAVAUX DU THINK TANK RÉGIONAL DU 3 NOVEMBRE 2020



ÉCOSYSTÈME DES ENTREPRISES : QUELLES COOPÉRATIONS POUR FAVORISER L'INTÉGRATION DU FACTEUR HUMAIN DANS LES PROJETS 4.0 ?



Aujourd'hui l'État investit dans la modernisation du tissu industriel en France. De nombreux programmes régionaux ou nationaux proposent d'accompagner les entreprises industrielles et en particulier les PME, dans le choix et l'achat de matériel 4.0. Pour autant, ces programmes ne rencontrent pas le succès escompté. Pourquoi? Est-ce seulement une question d'investissement? En effet, la mise en place de ce type de technologie connectée s'accompagne souvent d'une évolution du business model et de la dynamique de croissance, suppose de nouvelles organisations et de nouvelles façons de construire sa stratégie. On a pu voir également que les clefs d'action et les leviers de performance changent de mains au sein de la production, que les compétences évoluent, le rôle du manager également. C'est en raison de ces bouleversements importants que l'on parle de 4^e révolution industrielle.

Accompagner ces changements a un coût, nécessite du temps et de la méthode. Une PME peut-elle se lancer seule? A priori non. Il existe un écosystème riche prêt à accompagner ces transformations. On y retrouve les entreprises elles-mêmes, les partenaires sociaux, l'État, les collectivités territoriales, les consultants, les financeurs, les organismes de formation, des universités, des associations... L'Aract elle-même fait partie de cet écosystème. Comment s'y retrouver? À quelle porte frapper? Comment ne pas perdre le fil du travail et des impacts sur les salariés?

Et si, la clef c'était la coopération entre acteurs?



CLUSTER, ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ, COOPÉRATION...

P.2



PAROLES D'EXPERTS

P.3-5



ZOOM SUR LES (F)ACTEURS DU CHANGEMENT

P.6



DES CLÉS POUR AGIR

P.7



INDUSTRIE 4.H EN BREF UN PROJET PLURIDISCIPLINAIRE

P.8



PRÉAMBULE

CLUSTER, ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ, COOPÉRATION, DE QUOI PARLE-T-ON ?

Un cluster

— Préexistant au terme lié au coronavirus désignant les foyers de contamination par la maladie, dans le monde économique, un cluster désigne «une grappe» d'entreprises qui se retrouvent autour d'un domaine d'activité dominant (par exemple une filière telle que le bois a une interdépendance forte entre les entreprises qui la composent) et qui ont besoin de partager des informations et des ressources, avec un marché et des compétences qui la définissent.

Le cluster n'est pas qu'un réseau. Son principe de fonctionnement est de s'appuyer sur les acteurs qui le composent. Les entreprises au cœur de cette communauté-système sont principalement des PME, des TPE et des start-up.

La notion de territoire de proximité est une notion forte du cluster, même si son périmètre peut évoluer dans le temps. Il associe l'ensemble des acteurs qui peuvent être ressources sur le territoire.

Une cellule, considérée comme légitime et neutre au regard de ceux qui composent le cluster, en anime l'écosystème.

La coopération

— Coopérer c'est agir, travailler conjointement avec quelqu'un en vue de quelque chose, participer, concourir à une œuvre ou à une action commune. Agir avec quelqu'un, agir ensemble.

Les synonymes sont : aider à - collaborer à - concourir à - contribuer à - prendre part à - s'associer.

— Dans le travail, coopérer c'est agir ensemble pour réaliser un projet commun. Lorsque les personnes coopèrent, elles créent des liens singuliers autour d'objectifs, de valeurs, de priorités partagées. Une coopération de qualité suppose donc a minima que les personnes partagent des repères et des référentiels communs. Cela permet des ajustements face aux aléas, de trouver des solutions communes, en tenant compte des enjeux de chacun.

Dans un environnement complexe, chaotique et incertain, la connaissance et la capacité à prendre les bonnes décisions ne dépendent plus seulement de quelques personnes au sein de l'entreprise. La coopération devient une compétence nécessaire pour faire face à la complexité.

L'économie de la fonctionnalité

— L'économie de la fonctionnalité et de la coopération s'inscrit dans les principes du développement durable : maîtrise, durabilité, création de valeur pour le territoire. Ce modèle apporte des solutions en termes de durabilité et de soutenabilité en travaillant sur le modèle économique des entreprises, en allant vers la vente d'une «performance d'usage» et non exclusivement de biens.

Par exemple, un équipementier (éclairage, automobile) ou un fournisseur d'énergie (électricité) vont vendre une solution performante et un résultat et pas uniquement un équipement ou un accès. C'est une garantie de performance et de résultat qui lie l'entreprise au client, et ce contrat peut évoluer dans le temps.

Cela transforme les approches classiques «coût / qualité / délai».

On passe d'une économie linéaire - investir dans un équipement pour fabriquer des produits et les vendre - à un «contrat du lien», à moyen et long terme.

C'est alors tout l'écosystème qui doit être intégré pour créer de la valeur, et la coopération en est une condition incontournable. Toutes les entreprises peuvent s'engager dans cette voie.

— D'autres éléments composent l'économie de la fonctionnalité :

- le questionnement de la démarche d'innovation choisie dans l'entreprise y est central (qu'il soit question de machine, d'outil, de process, de digital) : «pour quoi faire?», «pour quelle raison d'être?» ;
- la maîtrise des outils industriels, pour développer ses savoir-faire ;
- la bonne gestion des achats, de son sourcing avec des choix d'approvisionnement durable ;
- la proximité géographique, par l'intégration de la performance environnementale et écologique.



PAROLE D'EXPERT



XAVIER ROY

est Directeur général de France Clusters. Anciennement conseiller auprès de la DATAR (CGET), il débute sa carrière professionnelle en tant qu'agent de développement territorial en France et en Afrique centrale. Un fil conducteur à toutes ces expériences : un intérêt marqué pour la coopération interentreprises territoriale, le management d'intelligence collective, les projets collaboratifs associant partenaires publics et privés, les politiques publiques qui expérimentent et donnent du sens, l'innovation responsable, l'ouverture internationale.

— QUAND LES ENTREPRISES S'UNISSENT

À l'émergence d'un cluster, il y a souvent une situation de crise, pas forcément négative (cela peut par exemple être l'arrivée d'une technologie...) mais un élément de perturbation qui les incite à réagir.

Les entreprises expriment alors des besoins d'accompagnement, de partage pour résister et inventer leur avenir individuel avec d'autres.

Il y a aussi des éléments liés à l'environnement : un business qui peut se complexifier (par exemple les concurrents sont désormais à l'autre bout de la planète...), une réglementation qui peut obliger à faire évoluer les modes de production, ou une difficulté à rester sous-traitant de grands donneurs d'ordre (dans l'aéronautique par exemple avec la massification des marchés).

Le cluster vise à la mutualisation, la coopération. Quand on interroge les entreprises pour savoir ce qui les fait rester dans un cluster, celles-ci évoquent différents facteurs de création ou de ralliement tels que la meilleure connaissance d'une filière, du territoire dans lequel elles évoluent, mais aussi de leurs concurrents ; la création de nouveaux contacts, le partage de bonnes pratiques, la possibilité d'accéder à des informations sur les nouvelles technologies...

« La mutualisation peut alors permettre aux entreprises de mieux comprendre l'environnement dans lequel elles évoluent et de mieux s'organiser collectivement. »

Les clusters portent des enjeux d'innovation, de développement économique, de besoin d'information. En revanche, si le domaine des ressources humaines peut être un sujet de coopération, il a tendance à être relégué au second plan car il demande une projection sur du long terme. Cela s'avère parfois difficile car l'enjeu est plus souvent vu à court terme pour concrétiser la coopération. Il y a cependant quelques clusters qui ont été très bons sur le sujet car la filière a fait le choix d'en faire un enjeu central (par exemple dans le secteur du jeu vidéo) et l'on peut dès lors commencer à parler de marque employeur collective.

— UNE HISTOIRE DE TERRITOIRE... ET D'HUMAINS

Pour des questions stratégiques mais aussi pour des questions pratiques, le territoire est l'identité différenciante du cluster, ce qui permet de le reconnaître. Cependant, même si l'ancrage territorial est fort et donne sa pertinence au cluster, son périmètre peut évoluer dans le temps : il peut par exemple y avoir de nouvelles proximités qui se créent entre des bassins d'emplois.

Avec la maturité de la coopération, on voit finalement que quand les habitudes de coopération s'ancrent véritablement, les acteurs s'engagent plus facilement dans des projets, c'est alors le projet qui permet de coopérer et qui définit le (nouveau) périmètre pertinent du cluster.

Le facteur humain est, lui aussi, essentiel dans le sens où ce sont des histoires d'hommes et de femmes qui font ces communautés. Autour de la table, il s'agit moins des organisations que des personnes qui portent ces organisations. Cela les rend à la fois riches et fragiles : à chaque fois qu'il y a un changement de personne à l'animation, les projets prennent du retard, parce qu'il y a le temps nécessaire à l'intégration de l'écosystème et à son appropriation...

« Les règles pour coopérer peuvent s'écrire mais ne se figent jamais. »

La flexibilité et l'adaptation sont des maîtres-mots. L'agilité des participants est nécessaire pour trouver le meilleur angle de coopération ; c'est une singularité du cluster. Ce sont des « organismes vivants » qui évoluent dans le temps.



PAROLE D'EXPERT



DENIS COCONCELLI

est Directeur du Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable (CIRIDD) depuis 2011.

Fervent acteur de la mise en réseau, le modèle associatif reconnu d'intérêt général, lui offre aujourd'hui l'opportunité de nouer des partenariats publics privés et de conduire des projets collectifs. Ses activités se fondent sur la construction de relations pérennes avec les décideurs et les équipes pluridisciplinaires.

— L'ÉCONOMIE DE PROXIMITÉ, TERREAU POUR L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ

Une économie de proximité : les clusters, comme les pôles de compétitivité et les écosystèmes de dialogues territoriaux, sont des espaces qui s'appuient sur des ressources existantes. On trouve dans ces grappes d'entreprises, des centres techniques, des briques complémentaires d'innovation, d'emploi et des entreprises qui ont déjà des aptitudes à la coopération.

Quand des entrepreneurs veulent créer un nouveau produit selon le modèle de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, ou quand un nouvel entrant sur le marché veut proposer un nouveau produit couplé à un service, alors ils peuvent se tourner vers leur écosystème pour pouvoir créer ces solutions et y trouver les compétences pour le faire.

Ce sont des motivations stratégiques et managériales qui les poussent ainsi à s'entourer en regardant le premier cercle qui est autour d'eux, puis ensuite, les partenaires potentiels dans leur chaîne de valeur (sourcing, approvisionnement)... En créant des liens plus forts de coopération, les entreprises peuvent aussi se rapprocher des sous-traitants qui travaillent déjà avec leurs équipes. Par exemple, dans le BTP, il y a des solutions intégrées autour de l'habitat : « production de chaleur - qualité de l'isolation - consommation et usage du bâtiment ». Un groupement d'entrepreneurs peut ainsi créer un cluster d'affaires pour coopérer et aller ensemble dans la même direction. Ils peuvent aussi aller plus loin et co-construire avec les usagers eux-mêmes les solutions.

« On est alors dans une approche de coopération et non de concurrence. »

— UNE AFFAIRE DE TEMPS, ET DE DIALOGUE

« La coopération est une affaire de trajectoire s'inscrivant dans le temps, et aussi de posture... »

... sinon on est seulement dans un réseau d'affaires. Certains veulent trouver très vite des réponses... mais pour véritablement coopérer, il faut partager une idée (de produit, d'innovation organisationnelle par exemple) y aller progressivement, pas à pas avant d'arriver à un projet. Cela sous-entend que l'entreprise n'est pas sous le coup d'une contrainte trop forte.

C'est une vraie posture : être disponible et ouvert. Au-delà de la bonne idée, l'entreprise a-t-elle les moyens de son ambition et le temps de bâtir un modèle de coopération ? Ces projets ne sont pas montés du jour au lendemain.

Pour créer un écosystème de coopération, le facteur humain est le socle. Cela repose sur la confiance, les accords de groupe, sur ce qu'on partage comme information. S'il y a une contrainte forte qui est liée à un donneur d'ordre, avec peu de capacité de décision, il y a un risque majeur : les prédispositions ne sont alors pas favorables.

C'est toute l'entreprise qui s'engage dans une dynamique de coopération, il y a nécessité de manœuvrer, de déléguer au sein même de l'entreprise. Investir, innover s'inscrit dans une raison d'être, une finalité. Engager une démarche de dialogue et de coopération conduit à une inéluctable évolution des relations, à des décroissements (clients, voisinage...), des changements de savoir-faire, de métiers. Vendre une performance énergétique, c'est développer de nouveaux savoir-faire, de l'écoute, de l'ajustement... On touche alors à la question des compétences, les métiers évoluent. Demain vous ne vendrez plus des caisses mais de la performance de logistique... et alors la rémunération évoluera également. La relation avec le client n'est plus la même. Le rôle de l'assistante n'est plus le même.

Pour correspondre aux accords de groupes installés sur des logiques de vente de performance, il faut que le nouveau dirigeant s'habille de ces nouvelles postures.



PAROLE D'EXPERT



PATRICK ROUSSET

est Ingénieur recherche au Cereq (Centre d'études et de recherches sur les qualifications). Il travaille sur l'évolution des compétences et des pratiques de recrutement dans l'industrie en lien avec la transformation numérique du secteur.

— UNE HISTOIRE DE L'ÉVOLUTION DE COMPÉTENCES, DE PRATIQUES DE FORMATION ET DE RECRUTEMENT

Ce que le numérique a changé dans l'industrie, c'est qu'elle a perdu sa place de moteur de l'innovation, et qu'elle est moins dans une situation d'anticipation que d'adaptation. Cependant, quand elle est impliquée dans une chaîne de valeur inter-sectorielle, c'est souvent elle qui porte l'essentiel des coûts. On voit aussi que l'adaptation au numérique dépend beaucoup de la taille de l'entreprise. Au-delà d'un seuil, on voit une forme d'homogénéité en termes d'accès au financement, de capacité à exporter, de santé économique, et de montée en compétences. En dessous de ce seuil, il y a plus d'hétérogénéité, ce qui traduit plus de difficultés d'adaptation des entreprises.

Pour la montée en compétences dans l'industrie, si l'on se réfère aux projections 2025 réalisées en 2014 par L'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM), le contexte semblait assez favorable. En effet, ce secteur industriel avait alors 30% de salariés de plus de 50 ans et pensait pouvoir renouveler son besoin en compétences via le recrutement. Le renforcement de l'approche par les compétences favorisait l'adéquation entre les besoins et le pourvoi en compétences par la formation initiale.

« Or, ce que l'on a observé c'est que la montée en compétences interne fonctionnait mieux que le recrutement externe. »

En effet, dans le secteur industriel, il existe une tradition de développer les compétences de l'ensemble des catégories professionnelles par vagues de formations et de faire progresser les salariés quel que soit leur niveau de qualification.

Pour le **recrutement**, même s'il y avait une bonne adéquation entre des besoins en compétences bien identifiés avec une formation initiale au rendez-vous via l'existence des BTS, il y a eu un problème de tensions sur le marché. Les jeunes qui étaient formés n'avaient pas forcément envie d'aller dans l'industrie en raison probablement de l'image obsolète qu'elle renvoyait. Les employeurs étaient surpris parce qu'ils

pensaient que la pénibilité avait diminué en même temps que les salaires avaient progressé.

Les travaux de l'Anact montrent qu'il y a cependant eu un transfert de la pénibilité physique vers une pression psychologique ce qui a pu nuire à l'attractivité de l'industrie.

Le contexte, a, lui aussi, changé.

« Historiquement, l'industrie implantée sur le territoire, permettait aux personnes qui y vivaient de conserver leur capital social, familial en y travaillant sans grande qualification. »

Quand on s'est mis à recruter des profils de type BTS, il s'agissait de personnes qui étaient parties en ville pour faire leurs études, qui se sont adaptées à des fonctionnements plus urbains et qui n'avaient pas le même attrait pour les territoires industriels...

Certaines réponses ont cependant pu être apportées.

Pour la **formation continue**, les entreprises se tournent vers les organisations patronales, des fournisseurs d'équipement, des formateurs indépendants et pour le recrutement, vers l'intérim. Elles ont désormais le réflexe de faire appel aux acteurs locaux.

Concernant la **formation initiale**, on a fait appel aux organisations professionnelles patronales, acteurs des départements, mairies et régions. Les syndicats et acteurs territoriaux ont proposé une garantie de lien entre les individus et les entreprises en amont de la formation, par les CFAI (Centres de Formation d'Apprentis de l'Industrie).

Pour ce qui est de la question des **compétences** tout au long d'une chaîne de valeur intersectorielle, il s'agissait de palier les problèmes d'asymétrie des savoirs par la formation, les échanges et le recrutement. La stratégie était d'évoluer avec son écosystème, d'avoir un niveau de savoirs qui était toujours mis à jour et évoluait au même rythme que son écosystème ; ou encore de devenir « influenceur » de l'écosystème en poussant les autres à acquérir ses propres savoirs.

Avec l'arrivée du numérique, les collaborations, échanges et la diffusion de savoir ont été facilités. Dans l'industrie cela s'est accompagné d'un cadre normatif plus fort notamment via les entreprises des grandes mégapoles. Mais peut-être allons-nous assister à une deuxième dynamique qui va permettre de trouver des solutions sur les territoires...



ZOOM SUR...

LES (F)ACTEURS DU CHANGEMENT

Parmi les facteurs de changement, il y a le financement et donc ses acteurs. Sans moyens pour investir, impossible de se « numériser ». Parmi les acteurs du financement des entreprises, on va bien sûr trouver les banques mais également l'État et ses représentants locaux. Quelle implication de ceux-ci dans la transformation numérique de l'industrie ? Comment s'intègrent-ils dans la logique de la coopération ?

Un rôle moteur de l'État

— On voit l'intérêt d'agir à l'échelle du territoire et ce, de façon coordonnée avec l'ensemble des acteurs qui sont nombreux à être implantés localement.

À la question : « pourquoi les entreprises ne franchissent pas le pas de l'industrie 4.0 ? », deux éléments de réponse peuvent être apportés.

D'une part, le passage à l'industrie 4.0 demande du temps pour mettre en place la technologie, développer les compétences. Si l'État pousse ses relais locaux à être efficaces sur le sujet, le temps de mise en place ne peut se contracter. De plus, le retour sur investissement se fait lui aussi sur un temps long.

D'autre part, il y a nécessité de trouver des territoires où se parler, des lieux de rencontre, des événements où l'ensemble des acteurs locaux de l'industrie pourront échanger autour de la question de l'investissement 4.0 qu'il soit technologique ou humain.

— La stratégie des politiques publiques évolue et plutôt que de soutenir des acteurs, le choix est fait de soutenir des enjeux comme celui de la réindustrialisation. L'État déploie aujourd'hui plusieurs stratégies d'accompagnement des entreprises qu'il décline à l'échelle régionale et en s'appuyant sur ses représentants locaux :

- **Conseil** : dispositif cofinancé avec la Région, propose une offre de financement de conseil aux TPE, PME et ETI ayant des projets d'évolution technologique.
- **Aide à l'investissement** : aide financière pour la robotisation et la numérisation des entreprises industrielles.
- **Résilience** : projet d'aide à la réindustrialisation ou au maintien des moyens industriels sur des secteurs stratégiques tel que l'automobile, l'aéronautique, l'agro-alimentaire, la santé, l'électronique, les télécommunications ou encore les intrants de l'industrie.
- **Appuis RH** : appuis aux entreprises rencontrant des difficultés de recrutements ou de formation.

Construire les compétences

nécessaires à la coopération

— La coopération ne se décrète pas, elle se construit, par exemple au travers de projets communs. Elle suppose d'adopter une posture d'ouverture et de dialogue. Cela nécessite des compétences relationnelles et en ingénierie de projet collectif. Ces nouvelles compétences sont souvent méconnues ou non comprises par les entreprises, ce qui peut expliquer leur réticence à investir et à s'investir dans ces manières de faire. Les acteurs intermédiaires (par exemple les CCI, France Cluster, les pôles de compétitivité, les Aract) prennent ici leur place dans leur maîtrise de ces compétences d'ingénierie de projets et dans leur capacité à mettre en lien. Ils peuvent ainsi aider les entreprises dans leur prise de conscience et leur montée en compétences.

Quelle implication du secteur bancaire dans la coopération ?

— Il y a aujourd'hui une vraie évolution du secteur bancaire. On constate une implication de plus en plus fréquente des banques dans les réseaux d'entreprises où elles interviennent désormais dans le financement de projets collectifs. Le secteur bancaire est aussi présent au sein des clusters, soit au travers d'actions de sponsoring, soit dans un apport d'expertise financière. Les banques ont un enjeu fort à se ré-ancrer dans les territoires et les écosystèmes. En effet, c'est vers les acteurs du territoire (chambres de commerce, relais de l'État, collectivités territoriales) que les entreprises se tournent pour trouver des ressources ; pour ne pas se couper de celles-ci, les banques doivent également y trouver leur place.

Évoluent désormais dans le secteur bancaire, des chargés de mission innovation et Économie Sociale et Solidaire qui entrent en dialogue avec les structures intermédiaires pour permettre la mise en valeur du patrimoine immatériel des entreprises.



DES CLÉS POUR AGIR

LES TEMPS ET LES ESPACES DE LA COOPÉRATION, LE E=MC2 POUR RÉUSSIR ENSEMBLE

Suite à l'intervention des experts, les participants au Think tank ont réagi et débattu autour des questions de coopérations et de la formule pour réussir à nouer avec son écosystème.

Quatre clés pour agir se sont dégagées :

— CLÉ 1

Ancrer la coopération dans le territoire

Rentrer en coopération nécessite des relations fluides et régulières entre les différentes parties prenantes. Partager une même culture, un même langage, être en proximité permet de réunir les conditions à la coopération. Par ailleurs, il existe un enjeu fort d'attractivité et de mise en adéquation de la formation et des besoins en compétences pour le secteur industriel en dehors des zones urbaines. En effet, un territoire devient attractif si l'on peut y conserver son capital social. Ainsi, coopérer entre entreprises et avec les acteurs locaux de la formation pour rendre possible l'évolution professionnelle sur un même territoire permet de répondre à l'enjeu de recrutement et d'innovation pour le secteur industriel.

— CLÉ 2

Prendre conscience de son patrimoine immatériel

Chaque entreprise, y compris industrielle, possède un patrimoine immatériel qui lui donne – tout autant que son chiffre d'affaires – sa valeur. Il s'agit de son cœur de métier, des savoir-faire présents à chaque poste, des procédés et méthodes utilisées. Tous ces éléments qui ne sont pas forcément écrits constituent le capital social de l'entreprise. Ce patrimoine est un élément primordial pouvant servir d'appui à la coopération entre entreprises, le véritable terreau au sein duquel peuvent fertiliser les échanges. Identifier et documenter le patrimoine immatériel de l'entreprise va permettre de mieux le mettre en valeur et de le prendre en compte dans ses futures coopérations.

— CLÉ 3

Prendre le temps d'avancer

Si la coopération peut se construire autour de petits projets au départ, il s'agit bien de construire des stratégies à moyen et long terme avec ses partenaires. Il faut donc prendre le temps de connaître les différentes parties prenantes et de construire la confiance. L'avenir et la coopération ne s'élaborent pas dans l'urgence. Lorsque l'on est plusieurs autour de la table, il faut savoir se mettre au rythme des plus lents pour favoriser la maturation collective.

— CLÉ 4

Développer les coopérations inter-filières

Si se réunir dans un même secteur d'activité semble évident et logique, c'est prendre le risque de l'entre-soi et de stagner ensemble. Les innovations se construisent à l'intersection de plusieurs filières qui partagent un même territoire ou bassin d'emplois. En effet, les idées nouvelles émergeront d'un dialogue mettant en lumière les besoins et les ressources disponibles en local. La complémentarité des acteurs servira de levier.



INDUSTRIE 4.h

— EN BREF

Avec les projets Industrie 4.0 en PME, les entreprises visent des gains de compétitivité, réactivité, flexibilité. Mais cette convergence inédite entre robotique, numérique et gestion de données a des conséquences sur les métiers et compétences, la qualité de vie au travail ou encore les systèmes de management et de pilotage des PME. Il devient nécessaire de mieux anticiper ces effets pour favoriser la réussite des projets de modernisation et le bien-être des salariés.

Afin d'accompagner ces mutations, au bénéfice de la performance globale des entreprises, l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes pilote un projet de recherche-action évolutif : « Industrie 4.h » qui se déroule en plusieurs phases :

- **2018-2019 – PHASE 1** > Une étude qualitative/benchmark dans 4 entreprises industrielles ayant implémenté des technologies 4.0. (en partenariat avec Chorège et le laboratoire G-SCOP).
- **2019-2021 – PHASE 2** > Une diffusion des enseignements recueillis au cours des étapes précédentes en direction des entreprises, des acteurs économiques et sociaux et des pouvoirs publics qui les appuient.
- **TOUT AU LONG DU PROJET** > L'animation de Think tank thématiques permettant de faire émerger des expériences et expertises du monde économique, industriel, universitaire et institutionnel.

— UN PROJET PLURIDISCIPLINAIRE

Pour couvrir l'ensemble des champs et des pratiques nécessaires à l'accompagnement d'entreprises souhaitant déployer un investissement 4.0, le projet associe des expertises et méthodes d'intervention complémentaires en matière de performances industrielles et de qualité de vie au travail : un cabinet conseil en performances industrielles, des experts issus du monde de la recherche ainsi que des spécialistes en ressources humaines et en organisation du travail.

Objectif? Produire des repères et recommandations pour les PME du secteur manufacturier d'Auvergne-Rhône-Alpes ainsi que pour les acteurs qui les accompagnent afin de mieux prendre en compte le Facteur Humain comme levier de réussite dans les investissements Industrie du Futur.

— Le pilotage



Auvergne - Rhône-Alpes
CONDITIONS DE TRAVAIL
ET INNOVATION SOCIALE

auvergnerhonealpes.aract.fr

Avec la participation du laboratoire G-Scop et de Chorège (phase 1 du projet)

— Les financeurs



CERTAINS DE NOS PROJETS SONT
CO-FINANÇÉS PAR LE FONDS SOCIAL
EUROPÉEN DANS LE CADRE
DU PROGRAMME OPÉRATIONNEL
« EMPLOI ET INCLUSION » 2014-2020