

Vigie Territoires / Observatoire prospectif des transformations territoriales  
Industrie 4.0 : nouveau levier de développement pour les territoires ?

Atelier prospectif 28 novembre 2018

## Retour sur les principaux éléments de discussion

### Sur la nature de la révolution de l'industrie 4.0

L'industrie 4.0 n'est pas seulement une révolution technologique, visant à « *produire des biens personnalisés, en temps réel et aux mêmes coûts que la production de masse* ».

Il s'agit d'une **transformation plus fondamentale de l'industrie dans son rapport à la société, au travail, aux défis écologiques et aux territoires.**

En ce sens, la révolution de l'industrie 4.0 ne passera pas seulement par des mesures de soutien à l'innovation et d'accompagnement des processus de production, mais aussi par un projet de société, susceptible de « ré-enchanter » l'industrie en France. A cet égard, le rôle de l'Etat est fondamental, pour produire un récit collectif sur l'industrie du futur, mais aussi pour faire évoluer les représentations de chacun face à l'industrie.

La révolution de l'industrie 4.0 replace l'utilisateur final au cœur du processus de production, ce qui signifie :

- Sortir du travail à la chaîne et de la production de masse et développer une production individualisée : la notion de co-innovation avec le client est au cœur de l'industrie 4.0.
- Réintégrer conception et fabrication, en décroissant les différentes fonctions de la chaîne de valeur et en nouant des alliances avec de nouveaux acteurs spécialisés sur des segments d'innovation.
- Retisser un lien entre industrie et artisanat, le parallèle avec la proto-industrie est à ce titre instructif car il pose la question des facteurs de localisation de la production et des lieux de travail : thématique de la réurbanisation de l'industrie et de l'émergence d'un travail industriel-artisanal qui n'est plus localisé dans les usines.
- Tisser des liens avec les autres espaces de productions à envisager non plus sous l'angle de relations de compétition mais de coopération entre acteurs industriels : concept de compétitivité relationnelle développé par Dorothée Kohler et Jean-Daniel Weisz.
- Savoir hybrider des savoir-faire de différentes filières.

Tout cela entraîne une recomposition des chaînes de valeur, une hybridation des activités, et une ouverture plus grande de l'entreprise sur son écosystème voire son territoire.

## Sur les implications pour les territoires

Cette révolution, encore en phase d'émergence, apparaît **fort complexe à appréhender dans sa dimension territoriale**.

Elle se traduit, en matière d'organisation de l'activité des entreprises, par la recherche de davantage de proximité entre les différentes parties prenantes de l'écosystème de l'entreprise (écosystème dont la performance relationnelle constitue le principe clé de l'industrie 4.0).

Or, la révolution numérique a ceci de particulier qu'elle rend possible l'éloignement géographique, tout en soulignant le caractère déterminant de l'interconnaissance des acteurs, et de leur niveau de confiance.

De plus, cette dialectique entre proximité et éloignement aura un sens différent selon qu'elle s'applique à un géant de l'internet ou à une TPE.

Enfin, la révolution de l'industrie 4.0 signifie à la fois la possibilité de miniaturisation et de relocalisation des unités productives, mais aussi la tendance à la captation de la valeur créée par quelques acteurs clés de la distribution, de la logistique et du cloud (exemple d'Amazon). De nombreuses entreprises sont encore à la recherche de nouveaux modèles d'affaires.

Quels enseignements est-il donc possible de tirer pour les territoires ?

**S'agit-il d'un accélérateur de la recomposition territoriale au bénéfice des territoires métropolitains**, ceux-ci disposant a priori de nombreux atouts (desserte très haut débit, infrastructures de transport, capacité à mobiliser des capitaux, présence de compétences qualifiées, concentration d'entreprises et d'activités diversifiées...) ?

Deux aspects permettent de fortement nuancer cette lecture :

- Le caractère déterminant de la dimension relationnelle de l'industrie 4.0. Des villes moyennes ou des territoires ruraux peuvent très bien disposer de réseaux et de communautés d'acteurs très performantes, ayant généré des dynamiques remarquables de développement économique local (exemples évoqués : la Vendée ou la vallée d'Ossau dans le Béarn).
- Le fait que la couverture en très haut débit, depuis longtemps en retard dans les territoires non métropolitains, devrait être achevée en France dans les 5 ans.

Par ailleurs, la révolution de l'industrie 4.0 peut accélérer l'émergence de logiques d'économie circulaire aux différentes échelles du territoire, mais aussi d'une **économie territoriale** autour de la transition énergétique, de la production agricole et de l'alimentation, du traitement et de la valorisation des déchets, etc. En ce sens, elle constitue l'opportunité de faire émerger de nouvelles solidarités économiques entre les métropoles, les villes et leurs périphéries.

A souligner que, sur tous ces aspects, il existe encore à ce jour bien peu d'analyses étayées sur les implications territoriales de l'industrie 4.0.

### Quels enseignements méthodologiques retirer à l'attention des décideurs territoriaux ?

L'accompagnement de la révolution de l'industrie 4.0 ne pourra pas s'envisager selon un processus centralisé, descendant, sur la base d'une méthodologie duplicable à l'ensemble des territoires industriels.

C'est bien à partir de la situation spécifique de chaque entreprise qu'il faut réfléchir, en s'attachant à comprendre comment son modèle d'affaires pourrait évoluer, en lien avec les besoins de ses clients, mais aussi en comprenant en quoi son écosystème pourrait présenter des opportunités de coopérations, d'hybridation et de nouvelles alliances.

Certaines préconisations peuvent cependant être formulées à l'attention des acteurs des territoires :

- La collectivité peut aider à **donner le sens**, c'est-à-dire à construire une vision pour l'avenir du territoire. Si cette vision est construite collectivement (y compris avec les industriels et les habitants), elle peut donner un cap, et mettre en mouvement l'ensemble des acteurs au service d'un projet commun.
- Au-delà de la question du sens, il y a la nécessité, pour la collectivité, de s'inscrire dans une **posture collaborative** et d'ouverture : elle ne peut créer de l'activité à la place des entreprises, ni définir sa stratégie de développement économique sans ces dernières. La collectivité est de plus en plus amenée à être l'un des acteurs de son écosystème territorial.
- Dans cette posture, elle peut jouer un rôle majeur pour aider l'entreprise à avoir **accès aux ressources de son écosystème** : mieux connaître les différents acteurs du territoire, aider à la mise en relation avec ces acteurs, faire connaître les services existants sur le territoire, faciliter l'accès aux financements ou aux dispositifs d'aides, faciliter les coopérations entre acteurs...
- Elle peut aussi, en fonction des besoins des entreprises, mettre en place les conditions favorables à leur activité (accessibilité, foncier, immobilier d'entreprises, services...). La question de la disponibilité et du coût du foncier apparaît comme un facteur majeur pour l'installation de telles activités.