

Territoires et innovation

Marc Desforges, Frédéric Gilli
et Vanessa Cordoba

TRAVAUX n°17

17

Territoires et innovation

Marc Desforges, Frédéric Gilli et Vanessa Cordoba

Collection TRAVAUX

Directeur de publication :
Michel Ruffin

Responsable des publications
scientifiques : Stéphane Cordobes

Coordination éditoriale :
Karine Hurel, Florian Muzard

« En application de la loi du 11 mars 1957 (art. 41) et du code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, complétées par la loi du 3 janvier 1995, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre. »

© Direction de l'information légale et administrative – Paris, 2013
ISBN : 978-2-11-009230-4

Création graphique : Matthieu Renard

SOMMAIRE

INTRODUCTION // 6

NOS HYPOTHÈSES INITIALES // 10

Avertissement introductif et remerciements // 11

Nos hypothèses initiales sur neuf sujets de controverse liés au *territoire innovant* // 13

Les enjeux de la controverse : repenser le développement des territoires // 17

LES RÉSULTATS D'UNE ANNÉE DE CONTROVERSE D'EXPERTS // 24

Phase 1 : initialisation du processus de *territoire innovant* // 26

Phase 2 : structuration du processus de *territoire innovant* // 35

Phase 3 : ancrage du processus d'innovation // 54

UNE PREMIÈRE MISE EN PRATIQUE SUR LE TERRAIN // 74

Description des expérimentations menées dans trois territoires volontaires // 76

Un protocole prêt à l'emploi // 91

CONCLUSION // 98

BIBLIOGRAPHIE // 102

ANNEXE // 106

Liste des participants du groupe de travail *Territoires et innovation* // 107

Territoires et innovation est une étude-action, lancée en 2009 par la Datar, l'ANR et la Caisse des dépôts et consignations. Elle vise à mieux comprendre les liens entre *territoires et innovation*, afin d'identifier de nouvelles questions de recherche et d'alimenter la conception des politiques publiques sur ce sujet.

Synthèse en ligne

Une synthèse est disponible sur le site de la Datar dans la rubrique *Publications scientifiques* :

http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/travaux_en_l_9_territoiresetinnovation.pdf

CMI, Sciences Po Paris et Co développement initiative ont été retenus pour la réalisation de cette étude.

Le comité de pilotage réunissait :

Pour la Datar :

- Alain MOULET, conseiller innovation, compétitivité et aménagement numérique (à la date du pilotage de l'étude)
- Éliane DUTARTE, conseillère Région Capitale
- Joachim QUEYRAS, responsable du pôle innovation et *clusters*

Pour la Caisse des dépôts :

- Françoise MORSEL, directrice de projet

Pour l'Agence nationale de la recherche :

- Ludovic VALADIER, responsable du département partenariats et compétitivité
- Marie DE LATTRE GASQUET, responsable des études et secrétaire du conseil de prospective

Le contenu du présent ouvrage ne représente pas nécessairement les positions officielles de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale. Il n'engage que ses auteurs.

INTRODUCTION

Le développement économique d'un territoire tient d'abord à sa capacité à mobiliser ses ressources et forces vives (entreprises, habitants, associations, etc.) et leurs réseaux à toutes échelles (du local à l'international). Il est donc essentiel d'avoir confiance dans la capacité des acteurs locaux à trouver de nouveaux projets, défricher de nouveaux marchés, créer de nouvelles entreprises et de nouveaux emplois..., et que ces acteurs locaux aient confiance entre eux. Or, la défiance constitue souvent une caractéristique de la société et des territoires français. Ce blocage devient le préalable à résoudre si l'on souhaite faire des territoires les moteurs de leur propre développement.

L'innovation est clé dans ce développement. Elle est le fruit de rencontres, découvertes, etc. que l'on a su exploiter, valoriser, et il faut savoir en créer les conditions : l'innovation réside pour une bonne partie dans l'organisation. C'est de ce point de vue, notamment, que la confiance entre les individus comme entre les institutions est clé à deux titres :

► Il est déterminant que des rencontres aient lieu. Il faut donc en créer les conditions par un travail fin sur les conditions de cohabitation et d'échange des acteurs locaux.

► L'innovation est souvent une rupture par rapport à une situation existante, et il faut qu'elle soit acceptée ou reconnue par la société. Il faut donc créer les conditions d'affirmation ou d'appropriation des nouveaux besoins économiques et sociaux et favoriser les synergies entre les entreprises ou les actifs déjà présents sur le territoire.

La recherche fondamentale ou le développement de nouvelles technologies se fait de manière privilégiée à l'échelle de la planète : les chercheurs se regroupent en communautés épistémiques internationales, les grandes entreprises structurent leur recherche, leur approvisionnement et leur production

à l'échelle de la planète, les individus ont accès à une information globale toujours plus importante et en perpétuel mouvement. Dans notre société devenue une société de la connaissance, les idées n'apparaissent donc résolument plus « attachées » à des lieux.

Lorsqu'il s'agit d'explorer les points de convergence et les potentiels d'hybridation entre des innovations relevant d'horizons ou de filières différents, les ressorts à l'œuvre sont, en revanche, encore informels. Partager, avec des personnes n'appartenant pas du tout à son champ professionnel, de nouvelles idées, des réflexions sur les nouveaux marchés, de nouvelles attentes des consommateurs, de nouvelles manières de faire et de penser, de nouveaux processus de production ou de nouvelles façons d'organiser le travail, cela suppose d'abord que la possibilité de rencontrer ces personnes existe et aussi que la rencontre se fasse dans un cadre propice à une discussion « en confiance ». Ces types d'échanges sont difficilement actionnables à distance. À l'inverse, les relations approfondies, longues et répétées que le territoire permet correspondent tout à fait à cette description.

Les territoires offrent proximité, diversité (des acteurs et des réseaux latents) et contingence. Ils constituent des éléments déterminants dans les processus d'innovation. Ils sont l'un des lieux clés où des relations de confiance entre des personnes aux activités et centres d'intérêt diversifiés peuvent s'amorcer. Lieux du possible, vecteurs de la confiance, ils sont des creusets pour la création de valeur. Dans les territoires peuvent se nouer des rencontres créatives entre les innovations technologiques ou sociales et les besoins et usages dont découle la définition des produits et des marchés. Encore faut-il que ces potentiels soient

activés. C'est dans la capacité d'un territoire à révéler des projets personnels ou collectifs et à les porter à maturité que se jouent la croissance et la compétitivité.

Le territoire est plus une ressource qu'une échelle géographique. C'est un acteur à part entière plutôt qu'un support passif des relations sociales. Il ne peut donc pas être opposé ou pensé à la place du « global ». Comme les individus ou les institutions, les territoires sont parcourus par des flux et des réseaux sur lesquels ils n'ont qu'une maîtrise très partielle. Il s'agit de s'appuyer sur les ressources offertes par un territoire, mobilisé en profondeur, pour permettre aux acteurs locaux d'accéder à des réseaux plus larges dans de bonnes conditions.

La problématique est donc double : il s'agit de (i) favoriser l'émergence d'un intérêt individuel à s'impliquer dans la constitution d'un collectif (ici local), sans pour autant que (ii) la cohésion nécessaire au partage de ressources stratégiques (réseaux, accès aux financeurs, idées, etc.) ne débouche sur la constitution d'une communauté fermée sur elle-même. Une boucle locale d'innovation n'a de pertinence et d'avenir que si elle est inscrite et projetée à des échelles et sur des marchés beaucoup plus vastes que les seuls circuits courts locaux. Il n'y a ainsi aucune contradiction de principe, au contraire, entre les boucles locales d'innovation et les chaînes de valeurs internationales.

Dans les années à venir, la concurrence en matière d'innovation va encore s'accroître. Il faudra passer encore plus vite et plus efficacement de l'idée à la concrétisation sur le marché (*time to market*). Les coopérations et la mise en mouvement des idées seront déterminantes. Les *territoires innovants* seront

ceux qui sauront s'organiser pour hybrider les savoirs, pour faire converger les acteurs sans se substituer à eux, pour installer un état d'esprit propice à attirer ou faire éclore les talents les plus divers.

Cette réactivité suppose des acteurs industriels et financiers prompts à s'ouvrir les uns aux autres et à concrétiser des accords entrepreneuriaux. Cela pose des problèmes particuliers dans une société française « de la défiance » (Algan et Cahuc, 2007). Le degré de confiance qui existe entre des acteurs très divers étant clé, la réponse ne pourra pas être seulement institutionnelle.

Les *clusters à la française* devront aussi s'attacher à dénouer, territoire par territoire, cette question complexe de l'émergence de communautés de talents actives. Redonner des perspectives à tous nos territoires est possible : c'est l'objectif poursuivi dans le cadre de cette étude-action. Encore faut-il élargir le spectre par lequel on analyse les enjeux d'innovation et de développement.

Ces questions engagent l'ensemble d'une société locale et ne peuvent se restreindre à des partenariats ponctuels entre chercheurs et industriels.

Une nouvelle approche des politiques d'aménagement s'impose donc pour accompagner l'émergence des nouveaux réseaux de valeur. L'enjeu est d'amorcer des processus pérennes sans enfermer dans de lourds programmes ou des cycles d'appels à projets. Les interventions publiques et privées doivent être suffisamment souples et adaptées aux particularités locales pour que le développement repose avant tout sur des dynamiques endogènes aux territoires. C'est au prix de processus inscrits dans la durée que l'on pourra ainsi espérer à la fois faire grandir des ETI et ancrer ces démarches au cœur des territoires.

Nous proposons d'appeler cette approche *Territoires innovants*. Elle se décline en quelques controverses visant à définir une nouvelle articulation entre « territoires » et « innovation ». Elle pourrait se résumer à une remarque préalable : on ne considère l'innovation dans les politiques territoriales que comme un outil au service du développement économique. Peut-être serait-il temps d'opérer une révolution copernicienne : si les politiques territoriales sont directement concernées par les questions d'innovation c'est que le territoire est une ressource essentielle pour innover et entreprendre.

**NOS
HYPOTHÈSES
INITIALES**

Avertissement introductif et remerciements

Le programme *Territoires et innovation* a été conçu en réponse à un appel d'offres de la Datar¹. Le présent ouvrage constitue l'aboutissement du travail du groupement, enrichi des suggestions faites par un groupe de contributeurs composé d'une douzaine de chercheurs et d'une douzaine de praticiens, qui se sont réunis sur une durée d'un an au cours de trois séminaires. Ces conclusions ayant été construites en commun, chacun des acteurs, chaque décideur à son échelle et dans son domaine, du sociologue de l'innovation au représentant politique, en passant par le directeur de pôle et l'artiste urbain, pourra devenir le relais d'opinion d'une nouvelle conception du couple territoire/innovation, voire de la politique de l'innovation que cette année aura, nous l'espérons, contribué à redéfinir.

Nous profitons de cet avertissement pour remercier chaleureusement les participants au groupe de travail dont la liste figure en annexe du présent ouvrage.

1. <http://www.datar.gouv.fr/territoires-et-innovation>

Durant cette année, il a ainsi été possible de :

- Provoquer, entre chercheurs, des échanges interdisciplinaires autour de trois grandes problématiques : (i) en amont de la démarche, comment réussir l'initialisation de processus d'innovation ; (ii) comment accompagner et structurer le processus sans le figer ; (iii) comment, en aval de la mise sur le marché, faciliter l'ancrage territorial du processus, sa diversification et sa démultiplication autour de nouveaux espaces de marché. Au delà de l'économie et de la sociologie de l'innovation, qui offrent des cadres théoriques pour penser la « greffe » locale du modèle planétaire *cluster*, les architectes, les politistes, les géographes, les juristes, les sciences cognitives permettent des regards croisés et apportent des réponses à ces trois questions.

➤ Confronter, ensuite, les travaux des chercheurs à l'expérience de praticiens, invités de leur côté à tirer les enseignements des bonnes pratiques élaborées dans leurs territoires et dans ceux réputés les plus avancés. L'organisation de discussions autour de ces questions, entre des chercheurs de diverses disciplines d'une part et des praticiens représentant le monde de l'entreprise, du développement territorial et de la société civile au sens large (usagers/citoyens) permet de penser différemment le couple territoire/innovation et de faire émerger des pistes d'action concrètes.

Dans cette perspective, il a été intéressant d'expérimenter l'application de ces thèses en parallèle sur le terrain au sein de territoires de nature différente, en lien avec les copilotes nationaux mais aussi régionaux et européens.

Définition de la controverse

Née des questionnements sur la gouvernance, eux-mêmes liés à un nombre d'acteurs impliqués dans les décisions affectant les sociétés toujours plus grand, la controverse est une méthode qui vise à réunir des acteurs aux intérêts et identités variés afin de leur permettre de s'affronter de manière constructive. Tout en étant confortés dans leurs positions respectives, ils contribuent ensemble à une avancée sur des sujets qui les préoccupent. Ce procédé se décline en trois étapes : la rencontre d'acteurs plus ou moins visibles dans le cadre de la confrontation d'idées, l'apprentissage permis par ce nouveau cadre cognitif et la possibilité d'une stabilisation de l'enjeu les réunissant.

Source : LASCOUMES P., LEGALÈS P., *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, 2007

En une année, il a été possible, avec le soutien de la Datar et de la CDC, de tester la démarche avec des territoires volontaires, mais aussi des outils imaginés par le consortium et ainsi d'avoir un retour d'expérience et d'organiser un colloque le 4 mai 2011 avec le soutien de l'ANR.

C'est ainsi qu'un canevas de protocole est présenté à la fin de l'ouvrage, constituant le fondement possible d'une communauté de pratiques impliquant librement des territoires qui acceptent de mettre en œuvre et de partager ce corpus théorique désormais accessible et ouvert à la diffusion afin d'en stabiliser les enjeux et réponses. Insistons sur le fait que la controverse telle qu'elle est proposée vise à permettre aux acteurs de s'organiser afin de participer à l'optimisation des dispositifs de soutien à l'innovation mis en œuvre au sein de leurs territoires.

Nos hypothèses initiales sur neuf sujets de controverse liés au territoire innovant

Dans le contexte actuel de la mondialisation, l'action publique est-elle toujours efficace pour industrialiser la France ou faut-il laisser faire le marché ?

Notre hypothèse : la mondialisation est un fait et surtout elle offre des opportunités de marchés que les *territoires innovants* peuvent saisir en mobilisant les acteurs locaux et leurs atouts singuliers pour les capter en s'appuyant sur l'action publique.

Une politique de l'innovation suffit-elle à dynamiser la compétitivité et à créer des emplois ? Les politiques de *clusters*, notamment, doivent-elles être complétées ?

Notre hypothèse : hormis quelques rares cas de rupture – appelés *cluster techno push* – comme dans la nano/micro électronique, produire de l'innovation et capter des nouveaux marchés sont deux processus parallèles, dont on peut organiser la convergence pour prendre de vitesse les concurrents faisant les

mêmes innovations ailleurs dans le monde (c'est la notion de *time to market* qui rentre en ligne de compte dans ces processus). Cette convergence ou codéveloppement sera spécifique selon les habitudes culturelles. Schématiquement, les chercheurs et entrepreneurs américains sont pragmatiques et contractualisent, les allemands rompus à la cogestion négocient longuement des schémas qui, une fois signés, sont appliqués sans remise en cause. En France, comme nous le verrons, la collaboration n'est pas aisée entre les fortes compétences individuelles.

Les politiques de l'État en faveur de l'innovation réussissent à créer une convergence de la recherche privée et publique et donc à produire de l'innovation. Avec les programmes d'excellence, l'État fait le pari que quelques grands pôles d'excellence (qui peuvent prendre différentes formes administratives) sont capables de renforcer la recherche française. L'État est dans son rôle quand il soutient la recherche et la création d'innovations. Pour atteindre l'objectif initial de compétitivité, il reste à transformer ces innovations en marchés et emplois : c'est aux acteurs de proximité notamment de prendre l'initiative en mobilisant les compétences et innovations développées localement. Ces politiques d'innovation pourraient donc être complétées par une politique de *clusters* orientés « marché » permettant de transformer les innovations en marchés, en cohérence avec l'organisation du système d'innovation en France.

Les territoires et les collectivités locales ont-ils les outils d'une politique de l'innovation autonome ?

Notre hypothèse : c'est effectivement l'État qui a les moyens principaux d'une politique

de recherche et de création d'innovation mais, pour le processus de mise en marché des innovations, les territoires ont des moyens très efficaces pour intervenir de manière complémentaire par le biais notamment de la norme et du pouvoir réglementaire, ou encore de la commande publique qui permet d'amorcer un marché exigeant des innovations « utiles » pour le consommateur public et les consommateurs privés locaux. En France, les possibilités juridiques permettant d'utiliser la commande publique comme premier levier de l'innovation tirée par le marché, pourraient être renforcées. Il y a un fort enjeu à ce que les collectivités locales se constituent en territoires d'expérimentation pouvant s'appuyer sur de très nombreuses innovations générées notamment par les politiques d'innovation nationales pour les tester et les mettre sur le marché.

Surtout, les collectivités peuvent travailler le tissu social local en profondeur. Elles ont en main les leviers pour créer un territoire propice au déploiement de la confiance interpersonnelle par-delà les barrières sectorielles et disciplinaires.

Faut-il une grande entreprise structurée pour tirer les PME innovantes ? Les PME/PMI savent-elles innover ?

Notre hypothèse : les investisseurs boursiers attendent des entreprises une spécialisation toujours plus importante sur leur cœur de métier. Ainsi, les entreprises sont amenées à conserver et/ou protéger leur marché en favorisant la R&D centrée sur leur niche de marché. Ce modèle n'encourage pas la R&D dans des produits ou services résolument

innovants ; il permet au mieux à des entrepreneurs agiles et réactifs de créer des activités sur le modèle des *spins off*.

Les PMI savent innover mais n'ont pas la taille critique en France pour réaliser les investissements nécessaires et ont une difficulté à se positionner efficacement sur leur marché par manque de visibilité et de compétences de type *business development*.

Nous pensons qu'il est intéressant d'aider les PME à se structurer en un groupe équilibré leur permettant d'atteindre cette taille critique, généralement supérieure à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, pour mutualiser des investissements, pour innover de façon rentable et pour accéder plus facilement au marché grâce à des partenariats locaux.

Toute association de PME permet-elle d'aboutir à la constitution d'un cluster efficace créant de la compétitivité et de l'emploi ?

Notre hypothèse : (seule) la perspective de bénéficier d'une vraie croissance de chiffre d'affaires et surtout de valeur ajoutée, y compris par économies d'échelle et réduction de coûts, est de nature à mobiliser durablement les patrons de PME et générer de l'emploi au profit des territoires. Le *territoire innovant* est d'abord une démarche « acceptée » par des acteurs entrepreneurs en lien avec leur territoire identifiant puis validant un objectif réaliste et ambitieux permettant de capter un espace de marché « à partager », puis générant un modèle économique fondateur d'un centre de profit à cogérer dans le cadre d'une société privée et d'un partenariat public-privé.

La France manque-t-elle d'entrepreneurs ?

Notre hypothèse : ce ne sont pas les initiatives qui manquent, ni la volonté d'entreprendre. C'est la capacité de ces initiatives à se transformer en entreprises et à atteindre une taille critique qui est en question. L'évaluation menée en 2009 par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche a montré que la taille moyenne des entreprises créées par les incubateurs est de 5 emplois, avec un plafond à 10 équivalent temps plein (ETP) ; sur les quelque 1 500 entreprises créées depuis 10 ans, moins de 40 ont plus de 20 salariés aujourd'hui. Toute initiative nouvelle de création d'entreprise voire associative est intéressante. Si de nombreuses entités créées n'ont pas vocation à devenir des entreprises de taille intermédiaire (ETI), nombreuses sont celles qui se trouvent rapidement confrontées à un enjeu de croissance et de débouchés durables et rentables qui leur permettent d'atteindre leur taille critique.

Or, si l'on compare les tissus économiques des pays européens, force est de constater que ces entreprises représentent un enjeu considérable, tant en termes d'emplois qu'en termes de croissance. Et l'absence d'entreprises de taille intermédiaire positionnées sur les secteurs de demain porte préjudice à l'économie française et au développement des territoires.

Nous pensons qu'il est possible de réorienter une partie des ressources (financières, RH...) indispensables pour créer de la confiance entre des acteurs économiques voulant se regrouper, capter, dans leur phase d'émergence, de nouveaux marchés, puis dans la formation et l'embauche de *cluster managers* qui sont de véritables *business developers*.

Les PME sont-elles capables d'investir dans la recherche ?

Notre hypothèse à propos des PME françaises : leur rentabilité n'est pas optimale et leur visibilité est faible. Il faut d'abord rassurer ces entreprises sur leur capacité à capter des marchés, puis les regrouper entre elles pour leur permettre d'investir de façon mutualisée dans des projets locaux ciblés sur des thématiques sociétales et sur de nouveaux espaces de marché préalablement identifiés par le réseau de valeur. Ceci représente tout l'enjeu des « chaires industrielles » à développer en lien avec les laboratoires locaux notamment.

Notre hypothèse : la capacité à estimer un marché sur lequel positionner une offre nouvelle est davantage une compétence vouée aux acteurs industriels qu'aux acteurs financiers. Sur des « nouvelles activités » portées par des PME voire des créateurs, la capacité à évaluer un entrepreneur et estimer un marché sur lequel positionner une offre nouvelle est davantage l'affaire de personnes ayant fait leurs preuves et disposant, en plus de capitaux à investir, d'une expertise et d'un capital relationnel fondamental dans leur secteur ou leur domaine de compétence.

Parmi les acteurs financiers, les *business angels* sont des acteurs majeurs du financement des entreprises américaines. Ces individus sont pour la plupart d'anciens professionnels ayant fait leurs preuves et disposant de capitaux, d'expertises et de réseaux. Il est préjudiciable que la France ne compte « que » 4 000 *business angels* alors que le Royaume-Uni en compte environ 40 000, soit un rapport de 1 à 10.

Cela ne serait pas problématique si, par ailleurs, les établissements bancaires savaient s'appuyer sur des compétences industrielles

ou territoriales pour identifier les paris prometteurs et s'engager dans des activités (nécessairement risquées) de soutien à l'innovation. De ce point de vue, on ne peut que déplorer la faiblesse des établissements et acteurs financiers locaux ancrés dans les territoires. Ce déficit d'implication des acteurs financiers dans l'économie productive nous distingue des pays européens. Si l'État peut être présent en soutien ou labellisation de partenariats et de projets innovants, ce sont bien les acteurs bancaires qui sont les principaux financeurs des clusters locaux. Ils ont parfaitement intégré que ce qui est en jeu est tout autant la pérennité du cluster que celle de l'activité locale.

L'enjeu est de faire évoluer les modalités de l'intervention publique en impliquant plus les acteurs privés dans le portage des activités innovantes à fort potentiel de croissance. Le couplage de financeurs privés et d'acteurs industriels, notamment locaux, voire la mobilisation d'une épargne citoyenne locale sont autant de pistes à explorer.

Les investissements doivent-ils être progressifs ou importants dès la phase d'amorçage ?

Notre hypothèse : le plus fort potentiel de croissance d'une société est situé à sa naissance. Selon les statistiques, les entreprises accroissent leur chance de se développer en maximisant les montants investis lors de leur création. Il existe donc une corrélation forte entre les montants investis à l'origine et la croissance des entreprises dans le temps.

Les citoyens et la démocratie sont-ils des atouts pour le développement d'un territoire ?

Notre hypothèse : l'innovation est une question politique, elle engage tout le territoire, ses acteurs économiques sociaux ou culturels impliqués dans la vie locale, mais aussi tous les habitants et les salariés. La mise à l'agenda de grandes controverses citoyennes est un levier de mobilisation de la société locale utile au développement local.

De même, tous les territoires sont intéressants à impliquer dans les politiques d'innovation menées localement : zones d'activités, centres-villes, quartiers pavillonnaires, quartiers populaires, etc. offrent une variété de contextes sociaux et paysagers utiles aux entreprises dans les phases d'expérimentation de leurs produits.

Rendre les citoyens acteurs de processus collectifs et non plus seulement consommateurs en bout de chaîne de produits qui auraient été conçus pour eux est un levier de croissance à moyen terme ; c'est le ferment d'un réamorçage de nouvelles idées et de nouveaux processus d'innovation.

Au final, il s'agit d'assurer une cohérence globale en réponse aux différents points identifiés ci-dessus, plus que de formuler des propositions entièrement nouvelles.

C'est bien au niveau organisationnel que se situe la vraie rupture : une réorganisation (*bottom-up*) des acteurs locaux en nouveaux réseaux de valeurs orientés marché et, à partir de là, une refondation du partenariat avec les acteurs publics et les citoyens.

Les enjeux de la controverse : repenser le développement des territoires

Repenser le concept de *cluster* industriel comme réseau de valeur élargi, créateur de chiffre d'affaires et d'emplois et orienté vers une finalité sociétale

Le *cluster* est un concept délicat à mobiliser autrement que comme un aboutissement. C'est un modèle utile pour expliquer un succès évident. Sa pertinence opérationnelle est moindre : les *clusters* sont le résultat d'un ensemble de causes et d'événements et l'accumulation de méthodes et d'études de cas ne permet pas de formaliser des modèles de développement territorial répliquables. Que ce soit sur les conditions qui, en amont, favorisent l'émergence des nouvelles idées et activités, et sur celles qui, en aval, facilitent la consolidation de ces grappes d'acteurs et leur ancrage dans les territoires, il n'y a aucune politique publique standard satisfaisante. Chaque contexte culturel, historique et organisationnel national (voire régional) appelle des méthodes adaptées.

De plus, l'approche en termes de *cluster* porte en elle une orientation industrielle ou technologique qui restreint les nouveaux

marchés exploratoires à quelques produits et services. Or, l'innovation a changé de nature. Au-delà des aspects « technologiques », elle est aussi culturelle, organisationnelle, sociale, citoyenne, liée aux usages... Ces évolutions ont d'ailleurs conduit à faire une place croissante aux usagers : les nouveautés sont de plus en plus coconçues avec l'utilisateur final dans le cadre d'un processus et d'un réseau élargi très au-delà du couple chercheur-industriel.

En poussant très loin la spécification des différents types de *clusters*, la théorie a ainsi débouché sur une lecture industrielle des territoires relativement erronée. Deux types de *clusters* sont notamment identifiés et sont censés correspondre à deux types d'innovations : les *high education clusters* qui correspondent aux pôles d'innovation poussés par les découvertes scientifiques (*techno push* qui sont le fondement théorique de la politique des pôles de compétitivité en France) et, presque à l'inverse, les *trade clusters* tirées par les besoins nouveaux du marché (*market pull*) qui amènent les entreprises à innover pour répondre à ces attentes nouvelles. Or, dans les conditions actuelles de l'innovation, il s'agit davantage de deux processus parallèles à articuler plutôt qu'à opposer.

Le concept de « réseau de valeur », part de ce nouveau contexte : centré sur une question sociétale, un « réseau de valeur » réunit les acteurs les plus divers d'un territoire (et leurs réseaux) pour apporter une réponse concrète grâce à l'assemblage de bouquets d'innovations. Ces acteurs (entreprises, institutions, chercheurs, associations, citoyens, etc.) interrogent collectivement les enjeux dont le sujet est porteur, les questions qu'il pose à la société et les marchés qu'il ouvre.

Certains pionniers s'étant trouvés, ils peuvent continuer le travail d'exploration ensemble pour apporter des réponses concrètes, par l'innovation. À la différence d'un appel à projets rassemblant des acteurs s'étant déjà identifiés, le focus est ici résolument mis sur les questions susceptibles de rassembler les acteurs. L'enjeu est de susciter la curiosité et les envies de travail en commun qui induiront des approches et démarches innovantes. L'objectif n'est pas tant de rassembler ceux qui souhaitent innover ensemble que de créer les conditions d'une innovation entre des gens ou des entreprises qui vont explorer ensemble les potentiels de leur rapprochement et d'accompagner le mouvement jusqu'à sa concrétisation.

La contingence engendrée par la présence d'individus et acteurs variés sur un territoire offre de véritables opportunités pour dénicher ces nouveaux espaces de marché. Cette stratégie d'exploration et de diversification a porté ses fruits dans le monde de l'entreprise, mais constitue un gisement inexploité à transposer à l'échelle du territoire.

La théorie dite de « l'Océan bleu » synthétise cette idée : il vaut mieux explorer un espace que l'on a ouvert (un « Océan bleu ») que se battre pour survivre sur un domaine où la concurrence est féroce (un « Océan rouge »). Un exemple issu de l'entreprise illustre cette approche : sur le marché des « petits pots » pour bébés, deux géants s'affrontent durement (« Océan rouge »). Ils investissent massivement mais le marché croît peu et leur part respective reste quasi équivalente en dépit de lourds investissements.

L'un d'entre eux décide de « sortir de cet Océan rouge » en explorant un espace de marché (« Océan bleu ») à l'aide d'un nouveau

produit, ciblant les jeunes enfants et non plus seulement les bébés. Ce nouvel espace de marché représente plusieurs milliards d'euros sur lesquels il est (au début) seul. L'innovation tient dans ce cas à la prise en compte de deux tendances sociétales fortes (une transformation du marché du travail féminin et la nouvelle priorité que les parents accordent à une nourriture saine pour leurs enfants) en amont d'une innovation « produit » relativement simple. La donnée fondamentale de la stratégie d'Océan bleu est l'innovation, mais l'innovation utile et génératrice de valeur pour le client autant que pour l'entité qui la porte. Or, cette donnée consistant à savoir « où sont les nouveaux marchés » est très difficile à obtenir. Le fait de regrouper au sein d'une même entité différents acteurs présents sur un même territoire permet de bénéficier d'une vision globale des marchés ainsi que d'une expertise réelle, concrète et opérationnelle qu'il convient ensuite d'orienter et de conduire afin d'identifier et de formaliser une vision stratégique claire et partagée.

Repenser les politiques d'innovation dans les territoires : objectifs, modalités de l'accompagnement public et mobilisation des financements privés

Les dispositifs de soutien à l'innovation existant actuellement dans les territoires (outils de financement, pôles de compétitivité, structures de valorisation et d'incubation, centres de transfert, outils du programme d'investissements d'avenir, etc.) ont permis de nombreuses avancées et répondent bien à certains enjeux d'innovation.

Cependant, l'ensemble de ces outils est essentiellement centré sur l'innovation technologique et ne permet pas suffisamment de prendre en compte l'émergence d'autres formes d'innovation (de marché, sociale, culturelle, citoyenne, etc.) dans les territoires.

De plus, ces outils n'ont pas été conçus en intégrant les dimensions commerciales et entrepreneuriales. L'objectif qu'ils poursuivent est de faciliter la maturation des innovations y compris au moyen de *start-up*. L'enjeu n'est pas explicitement de faire émerger de nouvelles activités ni de renforcer les entreprises à fort potentiel de croissance. Ces entreprises de taille intermédiaires, capables de capter 100 millions de CA à horizon 3-5 ans, représentent pourtant un enjeu considérable pour l'économie française et pour le développement des territoires (Piketty, 2004). La France souffre d'un déficit de 1 ou 2 % de croissance par rapport à des pays tels que les États-Unis ou les pays scandinaves faute de mobiliser suffisamment les ressorts internes de sa croissance. Pour orienter notre action publique et collective, il semble donc important de s'interroger sur les ressorts possibles de cette nouvelle croissance. Les ETI font déjà l'objet de beaucoup d'attention sur la question bien délimitée de l'accès au financement. Nous pensons qu'il faut élargir la problématique en amont à ces PME. Schumpeter a démontré depuis longtemps que l'économie devait être perpétuellement alimentée par les créations d'entreprises (et plus largement d'activités nouvelles) qui stimulent et renouvellent le tissu économique. Ces activités nouvelles à croissance rapide représentent en effet un gisement insuffisamment exploité en France et fort prometteur pour le développement des territoires.

Notre premier parti pris est donc entrepreneurial. Nous plaçons au cœur du processus d'innovation des individus créatifs au cœur du processus d'innovation. Nous pensons qu'un passage rapide à l'acte d'innovation est rendu possible par des individus aux capacités décisionnelles et à l'esprit d'initiative exceptionnel, qualités que l'on retrouve tout particulièrement chez les entrepreneurs.

Néanmoins, l'« entrepreneur innovant » isolé ne suffit pas pour initier une démarche d'innovation. Il y a toujours un environnement social ainsi qu'un contexte et des économiques. Une étude du MIT² montre qu'une création d'activité est toujours le fruit d'un *pool* de décideurs comprenant certains types d'acteurs aux profils différents : créatifs, organisateurs, parrains, traducteurs, etc.

Pour optimiser les chances de parvenir à des rencontres créatrices d'idées et de valeur, il ne suffit pas d'avoir un chercheur et un partenaire industriel. Il faut chercher à associer au minimum quatre types d'acteurs pour amorcer un processus porteur d'innovations structurelles dans un territoire :

- un ou des décideurs, qui soient dans des structures publiques ou privées ;
- un ou des créatifs ;
- un ou des financeurs : les financeurs sont en général omis de la phase amont du processus et constituent souvent les grands absents des clusters. La démarche doit leur faire prendre conscience de leur intérêt à repérer des clients en amont et donc à s'associer au cluster ;
- un ou des citoyens appelé parfois également « consomm'acteurs », voire la population dans

2. Étude MIT de Suzanne Berger citée dans *Futuribles*, N°374, mai 2011.

son ensemble dans la mesure où un grand nombre d'innovations ont pris racine dans les aspirations de citoyens créatifs identifiant des besoins jusqu'alors non satisfaits (cf. Wikipédia par exemple).

L'innovation n'étant plus la collaboration d'un couple chercheur-industriel mais l'aboutissement d'un processus collectif qui en favorise l'appropriation, l'objectif doit donc être d'inciter et favoriser l'émergence des communautés d'acteurs. Cela implique un volontarisme des acteurs eux-mêmes, mais ce volontarisme doit être suscité ou nourri par l'intérêt que chacun trouve à participer à la démarche. Un travail impliquant un collectif plus large est donc souvent utile pour réaffirmer la finalité et l'utilité sociale de la démarche. C'est également un moyen de renforcer l'indispensable et nécessaire confiance mutuelle et réciproque entre les acteurs eux-mêmes. Cette confiance se construit progressivement mais elle est ensuite indispensable durant l'étape de mise en place des structures et des processus.

Une fois ce processus initié et mis en œuvre, c'est la logique elle-même des acteurs qu'il convient de réorienter. En effet, il paraît préférable de parler « investissement » et « espace de marché » plutôt que « subvention ». Une subvention, si elle se concrétise, viendra abonder dans le sens d'un investissement déjà acté. Elle ne sera en aucun cas la condition préalable à la décision d'investissement. La notion de *time to market* est de surcroît incompatible avec les délais, souvent longs, d'obtention de toute subvention.

Cette indispensable confiance entre les acteurs sera conditionnée puis alimentée par la capacité de prise de décision des membres réunis, mais également et surtout par la concrétisation de premiers succès rapides et visibles.

Cette approche bouleverse les démarches existantes et induit *de facto* un nouveau paradigme public-privé. Si l'on compare les *clusters* européens, force est de constater que les acteurs bancaires sont très fortement présents, et ce, dès l'origine, dans leur financement. En effet, dans une logique de cercle vertueux, ces banques voient dans le développement économique local la pérennisation de l'activité et donc l'avenir de leurs propres clients.

À l'inverse, actuellement en France, rares sont les acteurs bancaires à être présents dans les tours de table des *clusters*. Or, nous sommes convaincus que, à l'image de nos voisins européens, tous les acteurs seront gagnants à intégrer les banques le plus en amont possible des processus d'innovation.

En effet, plus les financeurs, qu'ils soient publics ou privés, peuvent suivre l'émergence d'une idée, d'un projet et/ou d'une stratégie voire participer à leur formalisation, plus ils seront à même de la soutenir ensuite.

Si nous poussons cette logique au maximum, rien ne nous empêche d'imaginer, dans un avenir plus ou moins proche, qu'à travers ces démarches territoriales auxquelles participent les différents acteurs du territoire de l'entreprise, le citoyen investisse directement au sein des projets et idées qui émergeront. Cette éventualité répondrait également selon les statistiques à une aspiration forte du citoyen de prendre part activement à une aventure entrepreneuriale.

Sur la base de ces convictions, le *territoire innovant* nous apparaît comme le lieu privilégié permettant de :

- faire émerger ou attirer un vivier de pionniers innovants ;
- faire se rencontrer et collaborer les membres du *pool* de décideurs ;

- > créer l'ensemble des dispositifs et des solutions permettant de soutenir cette énergie créatrice et notamment de faire sauter les verrous à la constitution d'une ETI ;
- > impliquer l'ensemble des citoyens et élargir la démarche d'innovation à toutes les énergies créatrices du territoire pour enclencher un cercle vertueux de l'innovation ;
- > capter les retombées de ce processus d'innovation en matière de création de valeur économique et d'accroissement d'un capital social et culturel.

Revisiter le rôle du territoire dans l'innovation non comme un simple support, mais comme un acteur de l'innovation

L'approche du « territoire » est également amenée à évoluer. Notre parti pris est que tout territoire a des capacités d'innovation et de croissance, qu'il convient de mieux identifier et mobiliser. Aujourd'hui, le territoire semble trop souvent lié à une simple notion administrative relais de politiques décidées au niveau national.

Or, le territoire est multidimensionnel et peut être un véritable acteur moteur de l'innovation, grâce à de très nombreuses ressources : investissements et expériences accumulées, énergie et créativité des individus, de par la proximité physique qui facilite la rencontre, et le climat de confiance généré qui accélère les décisions. Pour initier non seulement des produits ou des services nouveaux, mais aussi des dynamiques d'innovation autoentretenu, le territoire – à la fois comme support matériel, comme l'ensemble des réseaux qui le traversent et comme somme des individus et des groupes qui le composent – est incontournable.

Il constitue selon nous un vecteur de cristallisation de nouveaux espaces de marché et de nouveaux leviers pour les capter (c'est-à-dire une organisation territoriale favorable à l'innovation collaborative et plurielle, entrepreneuriale et permanente).

La question est donc de s'interroger sur les espaces de marché qu'il convient d'investir en identifiant les processus de collaboration qui peuvent être portés par le territoire.

Le territoire n'est donc plus un simple support d'une politique industrielle ou d'innovation, c'est un acteur du processus d'innovation.

C'est cette transition qui implique de passer du *cluster* industriel au *territoire innovant* en passant par le « réseau de valeur ».

Le rôle du territoire va être alors d'organiser la mobilisation et la mise en mouvement de ses ressources propres comme fondement et levier principal de l'instauration d'un processus innovant complètement endogène. Dans la démarche *Territoires et innovation*, ce sont en effet les habitants et les communautés du territoire qui sont à la source de l'innovation réalisée et valorisée.

Ce changement de paradigme a nécessairement des conséquences en termes d'organisation économique et sociale et interroge les politiques publiques à la fois dans leurs objectifs et leurs modalités de mise en œuvre. Le territoire devient ainsi l'orchestre non plus d'un projet ou d'un programme, mais d'un processus endogène et vertueux qui va de l'émergence de l'innovation en amont à la capitalisation des connaissances en aval.

Ce processus s'articule en trois grandes étapes : l'initialisation, la structuration et l'ancrage. Ces trois phases de la démarche

d'innovation recouvrent en partie les trois phases d'un cycle d'innovation-produit (amorçage-développement-fin de vie) bien que, dans le contexte de politiques territoriales, elles puissent être distinctes chronologiquement.

Ces *territoires innovants* correspondent ainsi à un outil (politique) de structuration du processus d'innovation, une organisation *ad hoc* qui permet de fédérer les acteurs locaux autour d'une démarche d'innovation et qui contribue elle-même à la redéfinition du territoire, par les liens fonctionnels qu'ils établissent entre eux ainsi que le périmètre de leur projet stratégique.

Adapter la démarche aux contextes nationaux, en matière culturelle et d'organisation administrative et politique

Chaque territoire est unique, il n'est donc pas envisageable d'appliquer une méthode de manière unilatérale sans tenir compte des aspects culturels, de l'identité et des spécificités de chacun.

Ces aspects culturels et ces spécificités ont un impact tant sur l'approche et la méthodologie que sur les leviers d'action au sein du territoire, car les modèles organisationnels, de coopération ou de pouvoirs sont variables de l'un à l'autre.

À titre d'illustration, pour le sociologue de l'innovation Philippe d'Iribarne, si les États-Unis sont marqués par la culture du contrat et l'Allemagne par le modèle de la cogestion, dans le modèle français c'est « l'esprit chevaleresque » et la « logique de l'honneur » qui prévalent. Ainsi, dans la culture française, il faut laisser les individus établir une relation

de confiance en discutant de l'intérêt de telle idée avant qu'un passage à l'acte ne se fasse. Pour accélérer et sécuriser cette émergence de confiance et cet amorçage de projet, il faut des « traducteurs » au sens de Callon Latour (Callon, 2006 ; Latour, 1989)³, et c'est donc précisément à ce niveau qu'il convient d'orienter le soutien des fonds publics.

Confrontés à cette multitude de situations particulières et en tenant compte des spécificités françaises, il nous est apparu important de proposer un « protocole » liant observation dans les territoires et réflexion au niveau national par des chercheurs et praticiens, pour en déduire des règles communes. Par opposition à la notion de « programme », qui renvoie à des méthodologies arrêtées, la notion de « protocole » (importée du domaine médical) induit l'idée d'expérimentation et l'idée d'une adaptation de la structure même de l'accompagnement au contexte et aux particularismes de chaque territoire. Du point de vue des politiques publiques, c'est malgré tout un cadre commun qui rend possible une approche « scientifique » comparatiste sur l'ensemble des territoires, une évaluation des démarches engagées ainsi qu'une mise en perspective « pratique » des territoires les uns par rapport aux autres.

Notre hypothèse est donc la suivante : « le territoire est un acteur à part entière de la

3. Lorsqu'un besoin d'innovation est identifié par un chercheur, un ingénieur, un entrepreneur ou un citoyen, il est nécessaire de « traduire » cette innovation ou ce besoin dans chacun des langages professionnels faute de quoi la réalisation prendra du temps voire échouera faute d'avoir été compris. Cette opération de « traduction » passe par la coopération de tous les acteurs concernés. Elle repose sur l'idée que les logiques de chacun des acteurs appelés à coopérer s'enrichissent mutuellement plutôt qu'elles ne s'affrontent.

dynamique d'innovation ». Celle-ci est pensée comme un processus collectif dont les contours sont très évolutifs et spécifiques à chaque territoire. Les politiques publiques doivent donc pouvoir s'adapter en permanence à l'environnement local et aux partenaires rassemblés faute de quoi elles portent en elle le risque de finir par freiner ce qu'elles ont pu dynamiser. Cette malléabilité vaut

donc tout au long du travail, depuis l'amont et l'initialisation d'une innovation jusqu'à l'aval et l'ancrage des entreprises dans le système économique. La phase de consolidation du réseau de valeur (structuration) est déterminante dans cette histoire pour permettre de réamorcer de nouveaux cycles de croissance de manière endogène dans les territoires.

**LES RÉSULTATS
D'UNE
ANNÉE DE
CONTROVERSE
D'EXPERTS**

Notre hypothèse méthodologique est la suivante : « le territoire est un acteur à part entière de la dynamique d'innovation ». Celle-ci est pensée comme un processus depuis l'amont (initialisation) jusqu'en aval (ancrage) d'un système économique à organiser autour de l'innovation (structuration). L'objectif est d'amorcer un nouveau cycle de croissance dans les territoires.

Ce chapitre est organisé autour des trois enjeux successifs qui structurent l'approche *territoires innovants*. Ils sont à décliner selon les priorités et le contexte spécifique de chaque territoire.

Les trois enjeux successifs sont :

- L'enjeu de l'initialisation autour d'acteurs pionniers regroupés en grappe autour d'un marché cible. L'enjeu est alors d'identifier les leviers permettant au territoire de soutenir activement la démarche initiée par les acteurs tout en mettant en évidence les opportunités de marché.
- L'enjeu de la structuration du processus d'innovation visant à soutenir les nouvelles communautés créées (réseaux de valeur), afin qu'elles se développent et qu'elles accèdent aux marchés locaux, nationaux voire internationaux.
- L'enjeu de l'ancrage vise tant à fixer localement les connaissances acquises qu'à démultiplier et systématiser la capacité du territoire à générer de l'innovation.

Pour chacun de ces enjeux, notre groupe d'experts a cherché à reformuler les problématiques sous-jacentes pour trouver des pistes de solution. Une attention particulière a été portée aux processus cognitifs et coopératifs et à repérer ceux adaptés à notre mode de fonctionnement collectif français.

Phase 1 : initialisation du processus de *territoire innovant*

La problématique « principale » est la suivante : comment réussir l'implication individuelle des acteurs de l'innovation en prenant soin d'adapter la réponse au mode de coopération éminemment lié à leur culture ?

Comme indiqué précédemment, en France, la définition d'un intérêt supérieur est un préalable à toute coopération. Évoquant un « esprit chevaleresque à la française » reposant sur la sacralisation d'une notion d'intérêt général qui transcende les intérêts entre catégories socioprofessionnelles ou entre hiérarchies, Philippe d'Iribarne explique que cet esprit peut constituer un frein à l'établissement de coopérations interindividuelles.

Dans cette perspective, le territoire local peut apparaître comme un vecteur pour améliorer les relations de confiance et faciliter l'engagement dans des processus d'innovation et de coentreprise.

C'est surtout un moyen de cristalliser des intérêts particuliers autour d'enjeux sociétaux partagés dès lors que les innovations sociales ou les problématiques de développement durable deviennent des axes importants d'investigation économique.

Il s'agit donc d'affirmer l'importance de la définition d'un intérêt supérieur dans l'action collaborative en France.

La dynamique d'initialisation démarre par la mise en controverse d'une question sociétale ayant, localement, un sens particulier et pouvant devenir un espace de marché nouveau. La mobilisation d'entrepreneurs pionniers, d'un réseau de valeur orienté vers cet espace de marché est à la base de la mise en mouvement du territoire pour répondre à ces nouvelles opportunités de marchés. Des gains d'agglomération permettant de dégager une réelle valeur ajoutée et rendant possible un projet qui n'aurait jamais existé comme simple somme d'idées individuelles pourront également en découler et finir d'impliquer les premiers acteurs.

Enjeux et problématiques clés

L'enjeu d'initialisation comprend d'une part l'identification d'individus créatifs et volontaires, d'autre part la quête de sujets ou « nouveaux espaces de marché » les fédérant, sur la base des atouts d'un territoire donné.

Cette phase d'initialisation renvoie à trois questions à traiter de manière itérative :

- Celle du repérage des atouts différenciateurs du territoire et de leur « transformation » en relais de croissance créateurs de valeurs. Cette lecture « marché » du territoire ne se trouve pas dans les statistiques et nécessite une lecture prospective des futures demandes des clients. L'expérience montre toutefois que les acteurs interrogés ont souvent une partie de la solution. Reste, pour le professionnel qui doit conduire la démarche, à identifier la bonne piste à partir de ces « signaux faibles ».
- Celle du repérage des individus clés, des intérêts susceptibles de les motiver et de la capacité de ces individus à entraîner des initiatives communes. La phase d'initialisation repose en effet sur des « individus »

particulièrement motivés et ayant une capacité à agir : des entrepreneurs « pionniers ». La question centrale est la constitution de groupes pionniers ou « réseaux de valeur », autour de ces nouveaux espaces de marché à conquérir. Cette question est éminemment « culturelle ». Elle renvoie aux conditions dans lesquelles les relations de confiance s'établissent localement et permettent à des personnes différentes de se retrouver autour d'objectifs partagés et de coentreprendre. Partant du principe que les intérêts des acteurs ne coïncident pas spontanément et que l'innovation collaborative n'est pas naturelle, en particulier en France ; il s'agit de comprendre comment la susciter ? Quelle est la motivation à agir d'un individu et pourquoi va-t-il se lancer dans un processus d'innovation et de création de valeur ? *A fortiori*, pourquoi va-t-il le faire dans un groupe ? Comment, à partir de là, développer les liens de confiance permettant aux membres des réseaux de valeur de partager des ressources stratégiques ?

➤ Celle de la façon d'amorcer la dynamique des réseaux de valeur par des premiers projets concrets, individuels ou collectifs, faisant la preuve de leur intérêt en termes de *business*. Une fois les acteurs, les ressources et les opportunités du secteur innovant identifiés, il s'agit de transformer la vision commune en stratégie d'actions partagée.

Comment construire une stratégie de territoire différenciante fondée sur de nouveaux relais de croissance ?

L'idée de départ est que tout territoire d'une taille minimale de 50 000 habitants voire moins dispose des atouts de sa différenciation. La coprésence et l'histoire font que l'on possède sur un territoire des éléments à connecter pour innover. À Toulouse, la primauté des secteurs

agricole et aéronautique a conduit à l'invention du bioplastique renouvelable *high-tech*. À Épinal, le volontarisme politique a permis de conserver les connaissances du territoire en matière de textile au sein d'un nouveau campus orienté « fibres » car, comme l'explique Michel Heinrich, député-maire de la ville, « je refusais que disparaissent une école et un savoir-faire dans le domaine du textile et de la recherche sur le textile. J'ai contacté le président de l'université, qui a adhéré immédiatement à mes arguments. Nous avons imaginé ce campus » : le passage d'une industrie du textile à ce campus innovant liant un pôle de compétitivité, un pôle d'enseignement et des entreprises créant entre autres des isolants à base végétale, contribue à la reconversion du territoire à partir d'atouts qui lui sont propres et d'innovations répondant à de nouveaux besoins, notamment sur le marché de l'écoconstruction et des écoquartiers.

Il existe des méthodes pour repérer ces spécificités territoriales (la logique *resource-based view* est un exemple classique).

Reste encore à connecter ces atouts à des opportunités nouvelles de marché pour les entreprises du territoire, pour en faire de véritables relais de croissance (cf. méthode dite Océan bleu).

La stratégie d'un *territoire innovant* repose donc autant sur la connaissance des atouts différenciateurs du territoire que sur l'identification proactive et continue de ces nouveaux espaces de marché, grâce à l'anticipation des nouvelles tendances sociétales, réglementaires, etc. dans chacune des filières importantes du territoire et grâce à l'appui d'un directeur de réseaux qui aurait un profil à la fois « médiateur » et opérationnel (orienté « stratégies d'entreprises »), pour concrétiser

les idées en projets crédibles et les projets en activités rentables. Il doit donc être à la fois proche des entreprises, qu'il accompagne stratégiquement, et du territoire, dont il connaît les ressources et les acteurs. L'enjeu n'est plus seulement de structurer une filière industrielle, l'automobile par exemple, pour apporter de l'aide individuellement ou collectivement aux entreprises de la filière, ni même de favoriser la mise en relation de ces dernières avec des chercheurs au sein des pôles de compétitivité, par exemple pour développer des innovations. L'enjeu sera de relier les chaînes de valeur traditionnelles en partant des besoins potentiels des clients. Cela veut dire anticiper les nouveaux marchés de la filière.

Si le territoire parvient à se structurer pour aider les acteurs économiques à identifier les nouveaux espaces de marché (par un processus de veille sur les filières clés) et à mettre sur le marché les solutions innovantes correspondantes (en facilitant l'accès au marché, aux compétences et aux financements nécessaires), alors il peut devenir un véritable écosystème d'innovation et de croissance.

Tout l'enjeu est de savoir comment dans un premier temps mobiliser les premiers acteurs pionniers qui vont prendre le risque de nature « entrepreneuriale » de conquérir ces nouveaux marchés, puis dans un deuxième temps comment élargir cette dynamique pour qu'elle bénéficie de façon virale à de plus en plus d'acteurs (et pas seulement aux quelques entrepreneurs pionniers du début). En effet, les « nouveaux » espaces de marché ne le restent pas très longtemps, et il y a un enjeu à entretenir la veille sur les niches de marché autour desquelles les réseaux se fédèrent : c'est la condition nécessaire pour permettre la naissance de nouveaux réseaux de valeur.

À court terme, il s'agit donc d'identifier et de convaincre des acteurs pionniers de se fédérer dans un nouveau type de « réseau de valeur » dont l'objectif premier est la conquête de nouveaux marchés grâce à la mise au point et à la commercialisation de solutions innovantes, en vue de générer un chiffre d'affaires significatif.

Comment mobiliser les acteurs stratégiques ?

La fédération d'entrepreneurs pionniers autour d'un nouvel espace de marché

Créer un nouvel espace de marché suppose, outre une capacité à anticiper la demande future du client, de savoir combiner des offres et des savoir-faire pour mettre au point des solutions complexes répondant à de nouveaux usages. Par ailleurs, cela nécessite une certaine agilité pour se positionner avec rapidité sur ces niches de marché et pour s'organiser avec réactivité (y compris en établissant des partenariats stratégiques) afin de répondre à cette demande au plus proche du besoin du client, voire en proposant des solutions « personnalisées ».

Les acteurs pionniers à rechercher dans un premier temps sont donc des entrepreneurs motivés par le défi de la conquête d'un nouvel espace de marché avéré, qui soient également des décideurs capables d'agir rapidement, de s'impliquer et d'adapter leur organisation avec flexibilité. Une deuxième condition est que ces entrepreneurs aient besoin des autres pour faire (notion de codéveloppement), soit parce qu'ils ne maîtrisent pas toute la chaîne de valeur, soit qu'ils veulent bénéficier d'un effet de groupe pour une meilleure visibilité commerciale ou pour mutualiser des ressources stratégiques trop coûteuses. Ce profil définit souvent celui de chefs d'entreprise PME, mais ce n'est pas exclusif. Il peut s'agir également

d'un directeur de grand groupe ou d'un porteur de projet, d'un étudiant, d'un chercheur, d'un particulier ayant une bonne idée ou des savoir-faire à apporter, comme d'un artiste ou d'un *designer*. Dans tous les cas, ce sont les individus (et non les institutions) qui comptent. Ils peuvent être repérés à l'occasion de travaux menés dans le cadre des ateliers territoriaux d'expérimentation (en phase de réamorçage). Il reste ensuite à mener avec chacun d'eux une démarche d'entretien spécifique (dit « entretien découverte ») pour identifier concrètement ces personnes au sein des territoires.

Reste à susciter l'intérêt de ces acteurs à agir et à agir ensemble. Il y a évidemment l'intérêt commercial : celui-ci doit être démontré en explicitant le chiffre d'affaires supplémentaire potentiel à gagner en agissant collectivement. Cet intérêt peut efficacement susciter un premier engagement.

Au-delà, une méthode d'animation du territoire et du collectif d'acteurs identifiés est nécessaire pour faciliter les rencontres entre pionniers ayant des points d'accroche potentiels, construire des relations de confiance entre les acteurs et les amener à s'investir collectivement dans le cadre d'un nouveau réseau de valeur partagé.

Un réseau de valeur ne s'établit pas *par nature* sur la base de similarités entre acteurs produisant le même type de produits/services et ayant le même type de besoins par exemple.

C'est une *communauté d'intérêts* regroupant potentiellement des acteurs très divers et dont l'objectif commun est la création de valeur d'abord économique, mais aussi sociale, écologique, etc., qu'il s'agit de construire, afin de répondre aux intérêts particuliers de tous.

En effet, il est fondamental pour le succès de ces réseaux de valeur que chacun y poursuive son propre intérêt, même si le collectif est la méthode pour y parvenir.

Ceci est d'autant plus crucial que, pour durer, les réseaux de valeur doivent être composés d'acteurs aux logiques et aux intérêts différents de manière à ouvrir le champ des projets potentiels créateurs de valeur.

Le nécessaire élargissement du groupe à plusieurs types d'acteurs stratégiques

L'économie fondée sur l'innovation suppose une nouvelle forme d'organisation collaborative entre des acteurs aux intérêts et aux cultures radicalement différents : entrepreneurs-cadres d'entreprises, enseignants-chercheurs et autres acteurs ou usagers des territoires qui expriment des besoins et peuvent être ainsi à la source d'un processus d'innovation tiré par les usages.

Il est de plus important que ce groupe ne soit pas un simple groupe d'inventeurs. En effet, pour durer, il faut créer l'articulation entre les innovations technologiques, les capacités managériales, et l'identification des attentes toujours évolutives des consommateurs et citoyens. Cela impose que le groupe soit hétérogène.

Il faut par ailleurs que le groupe soit en capacité de prendre les décisions stratégiques et d'avoir les moyens de mener ses projets, faute de quoi l'intérêt individuel risque de s'éteindre, et un décalage avec les financeurs ou décideurs potentiels des orientations communes risque de se créer.

Un *pool* d'acteurs est donc nécessaire comme le montre l'étude du MIT déjà citée. Ce groupement doit comprendre certains types d'acteurs

aux profils différents : créatifs, organisateurs, parrains, traducteurs, etc. Mais encore faut-il que tous ces acteurs prennent conscience de l'intérêt qui pourrait les pousser à se rassembler. Or, à ce stade très en amont du processus, les intérêts des acteurs d'un réseau de valeur en gestation sont variés. Chacun poursuit une quête propre qui n'est pas forcément marchande. Le chercheur veut chercher, l'élu, améliorer le bien-être de ses concitoyens voire être réélu, le citoyen usager, avoir accès à des solutions innovantes à moindre coût qui répondent à ses usages et convictions éthiques, l'entreprise, créer du profit, etc.

Amorcer une démarche d'innovation dans les territoires suppose donc de réfléchir à comment créer du collectif et renvoie aux modalités d'articulation des individus et des groupes sociaux qui dépendent à la fois du rôle respectif de ceux-ci, des systèmes culturels dans lesquels ils évoluent et du rôle des institutions dans le portage de l'innovation et la structuration de groupes collaboratifs.

La définition d'un intérêt supérieur pour impliquer des acteurs aux intérêts et logiques différents

Asseoir la recherche de ces nouveaux espaces de marché sur la base d'enjeux d'ordre sociétal qui dépassent l'intérêt de chacun est utile pour dépasser les intérêts individuels ou catégoriels, particulièrement en France. Réaliser de l'innovation dans le développement durable, par exemple, réunit à la fois du *business*, l'intérêt de la recherche et l'intérêt sociétal.

En Bretagne, la nécessité de préserver la ressource naturelle (l'océan) tout en l'exploitant a donné naissance à de nouveaux produits de la « pêche durable » mettant en lien entrepreneurs, grands industriels, chercheurs et le

pôle Mer. La question d'intérêt sociétal (protection de l'environnement) trouve un débouché marché (produits de la mer) et permet de lier à une chaîne de la valeur renouvelée des mondes industriels déjà structurés.

Comment amorcer la dynamique collaborative entre ces acteurs ?

L'amorce d'un réseau de valeur est l'initialisation d'un processus de collaboration et non le début d'une institution. L'institutionnalisation du groupe n'est pas une priorité, encore moins une fin en soi.

La communauté d'acteurs apparaît donc, à ce stade, essentiellement liée à un objectif pragmatique de création de valeur (et notamment la réalisation d'un chiffre d'affaires) et repose avant tout sur l'implication des acteurs, notamment les entreprises. Celles-ci ne sont plus dans une position de consommatrices de ressources budgétaires (cf. subventions publiques), mais sont actrices de leur propre développement et cherchent des financements d'accompagnement (qui peuvent prendre la forme de participations ou d'investissements publics).

L'existence d'une stratégie partagée (et d'un *business plan*), ainsi que de premiers projets concrets et d'outils mutualisés, acquiert une importance forte au départ pour soutenir la dynamique du groupe.

➤ Une stratégie partagée : l'enjeu, une fois le groupe collaboratif affirmé, est de le concrétiser dans un débouché productif (espace de marché). La stratégie partagée qui doit décliner précisément les perspectives de marché dans le cadre d'un *business plan* apparaît donc assez naturellement comme le premier ciment de cette communauté qu'est le réseau de valeur.

➤ Des premiers projets concrets : l'intérêt

individuel de chaque entrepreneur et la stratégie partagée ne peuvent aboutir et se concrétiser de façon durable que dans la mesure où les débouchés sont tangibles. Ceci suppose de matérialiser rapidement les avancées du groupe par des premiers projets individuels et/ou collectifs de créations d'entreprises, de services ou de produits, qui permettront d'éprouver la solidité de la stratégie et de fédérer dans l'action concrète les membres du groupe.

► Des outils mutualisés : pour concrétiser sa stratégie, le groupe doit également disposer d'outils lui permettant :

- de mutualiser des ressources (et donc de faire baisser les coûts unitaires d'approvisionnement) ;

- de développer en commun des outils stratégiques pour la réalisation de la stratégie, comme une cellule de veille, un service d'expertise, un *living lab* ou toute autre facilité d'expérimentation, une marque commune, etc.

Ces outils mutualisés peuvent prendre des formes très diverses en fonction des besoins, mais ils participent à la réalisation de la stratégie et ils contribuent également à fédérer le groupe en *communauté d'intérêts* partagés et à démontrer l'intérêt du collectif pour mutualiser des coûts, acquérir une visibilité commerciale plus forte, codévelopper des offres, etc.

Outils proposés successivement pour créer la dynamique d'initialisation du territoire innovant

La chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un réseau orienté vers la conquête de nouveaux marchés. L'approche par « réseaux de valeur » consiste à identifier dans un territoire des acteurs

pionniers complémentaires (du fournisseur de matière première au client, éventuellement sur des marchés et techniques différents) qui, en se regroupant, pourraient capter ensemble de nouveaux marchés et générer un chiffre d'affaires d'au moins 100 M€⁴ en cumulé, à horizon 5 ans. Sur l'axe Seine par exemple, le soutien à la structuration de la filière logistique peut ainsi être complété par plusieurs réseaux de valeur visant à proposer des solutions de mobilité des biens dans différents domaines (automobile, textile, etc.). S'appuyer sur les savoir-faire existants et des innovations déjà coproduites par un pôle de compétitivité partenaire comme Novalog et l'accompagner à court terme (3/5 ans) dans la mise sur le marché de ces innovations permettrait d'amorcer la création de nouvelles activités et emplois. À terme, les territoires pourraient être en position de gérer un portefeuille de réseaux de valeur évolutif.

L'exemple du réseau de valeur « pêche » en Bretagne est particulièrement explicite sur l'intérêt d'une approche intégrant chaque activité locale dans sa chaîne de valeur. Lorsque celle-ci est, tout ou partie, présente sur le territoire, il est possible de mobiliser l'ensemble des acteurs. Leur regroupement autour de problématiques concrètes de développement partagé (et pas pour renégocier collectivement un partage des marges) permet de réinventer toute la chaîne de valeur à partir du client final.

La modélisation de cette chaîne de valeur permet de mettre en exergue les enjeux communs susceptibles d'être portés par la grappe d'entreprises ainsi que la logique globale qui transcende les simples intérêts particuliers.

4. Cela correspond au chiffre d'affaires moyen d'un établissement de taille intermédiaire.

Dans ce contexte, identifier 20 % de gisements de valeur ajoutée à capter ensemble est une perspective atteignable. La mise en commun des contraintes et des espaces de choix de chaque acteur permet de faire ressortir les contraintes qui s'opposent à chacun. À la différence de ce qui se passe lors de négociations collectives sur la répartition des marges existantes, la démarche ouverte permet de discriminer les contraintes qui pourraient évoluer de celles qui sont intangibles et de repérer celles qui sont liées aux actions et choix d'autres acteurs de la chaîne de valeur sans que ces derniers en aient nécessairement conscience. S'ils y trouvaient un intérêt, ces acteurs pourraient s'engager dans des innovations. Ce dispositif permet donc de mettre en mouvement des groupements autour de projets traversant la chaîne de valeur pour en améliorer l'efficacité globale.

L'Océan bleu

Les contextes de mondialisation et de concurrence de plus en plus intenses entraînent une érosion des marges sans pour autant que la demande n'augmente. Cela s'accompagne d'une standardisation des produits sans réelle différenciation perceptible.

Le seul moyen disponible pour ne pas se confronter à cette concurrence est de créer son propre espace de marché totalement vierge de concurrents, un « Océan bleu » (Kim et Mauborgne, 2010).

Cette méthode qui connaît un succès croissant dans les entreprises reste à ce jour quasi inexploitée à l'échelle du territoire. Pourtant, la pluralité et la diversité des acteurs présents sur un territoire constituent une véritable opportunité pour la création d'espaces stratégiques nouveaux.

Le même outil, la recherche d'Océans bleus, peut être utilisé à l'échelle du territoire en déroulant la même méthodologie :

Marquer une rupture stratégique avec les offres déjà existantes

Une avancée ou rupture stratégique résulte d'un ensemble d'actions et de décisions managériales qui participent à l'élaboration d'une offre capable de créer un marché nouveau.

Pour créer ce nouveau marché, il faut se poser trois questions essentielles :

- Quels critères ou attributs déjà existants dans le secteur doivent être affaiblis ou renforcés ?
- Quels critères doit-on exclure, car ils n'apportent rien en termes de valeur ajoutée auprès du client ?
- Quels nouveaux critères ou attributs doivent être entièrement créés ?

La différenciation avec l'offre existante se fera donc d'une part grâce à l'exclusion ou l'affaiblissement de critères qui sont traditionnellement ancrés dans les valeurs du secteur et d'autre part grâce au renforcement ou à la création de critères jusque-là peu présents ou absents du secteur.

Cette création d'espace de marché nouveau ne pourra être effective que si l'on fait abstraction du champ concurrentiel actuel et si l'on évite de choisir une simple stratégie de domination par les coûts pour s'imposer sur le marché. En faisant fi des concurrents existants, on se donne la possibilité de redéfinir des enjeux nouveaux et de réinventer les éléments de valeur.

Une fois une nouvelle offre positionnée par rapport à la concurrence, il faut passer à l'étape suivante :

Valider la création d'un espace de marché non disputé

Pour vérifier que l'on est effectivement positionné sur un Océan bleu, il faut pouvoir s'assurer que l'offre créée est réellement différenciatrice :

- les critères ou attributs constituant notre offre permettent de s'affranchir des concurrents existants sur le marché ;
- la création d'un espace stratégique nouveau verrouille l'accès à tout entrant ;
- l'offre développée crée un besoin nouveau auprès des consommateurs.

Dans ce cadre, les outils de type Océan bleu visent à identifier l'espace de marché qui fédérera les acteurs les plus pertinents (voir figure 2 p.34).

L'abscisse met en exergue les différents critères sur lesquels on peut évaluer à la fois le *cluster* et les entreprises concurrentes du

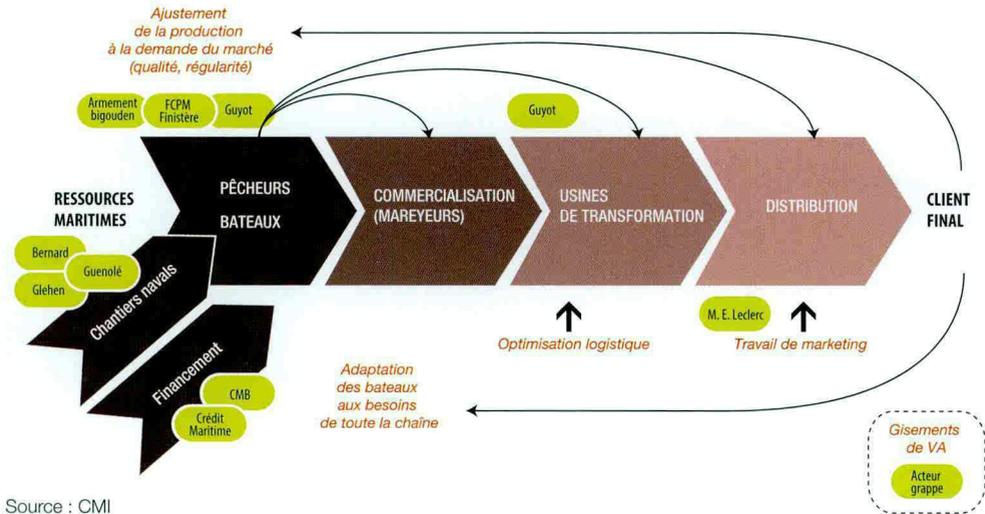
cluster ; l'ordonnée, elle, souligne la valeur perçue par les clients.

On constate alors que sur les critères de prix, d'emballage et publicité et de technologies de pointe, les entreprises concurrentes du *cluster* ont une valeur ajoutée supérieure au *cluster*.

Pour se différencier, le *cluster* devra reconnaître qu'il ne fera pas mieux sur les critères forts des entreprises concurrentes, et trouver des critères nouveaux pour se positionner avec une valeur ajoutée différenciante.

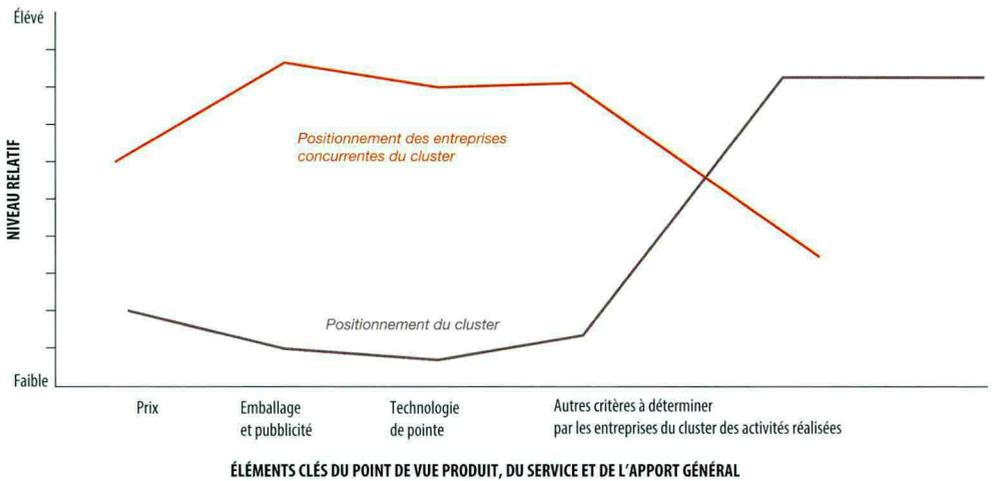
Évidemment, un océan ne reste pas bleu très longtemps car tout espace de marché aiguise les appétits et appelle des concurrents. Il y a donc besoin d'une mobilisation permanente de l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur mais aussi de l'ensemble du territoire et de ses partenaires extérieurs.

Figure 1. Modélisation du réseau de valeur de la grappe pêche en Bretagne : l'organisation des acteurs de la chaîne de valeur repensée à partir des besoins du client final, pour capter ensemble 20 % de VA supplémentaire



Source : CMI

Figure 2. Courbe de notation de la proposition de valeur du cluster par rapport à des offres concurrentes



Source : CMI, sur la base d'un outil développé par Kim et Mauborgne, dans *Stratégie Océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson Education, London, 2010.

Phase 2 : structuration du processus de *territoire innovant*

L'enjeu de structuration d'un processus de *territoires innovants* découle immédiatement du mode à la fois très souple et très contraignant d'organisation supposé par l'amorçage d'un réseau de valeur. La problématique principale est la suivante : comment réussir à mettre au point un mode de décision collective efficace, organisé et structuré, restant ouvert à l'émergence de nouveaux projets et de nouvelles initiatives ?

La création d'une structure juridique est un réflexe national (qui répond entre autres à notre besoin de reconnaissance via un statut particulier). Elle sera nécessaire, mais ne devra intervenir qu'après une phase d'observation assez importante. Les travaux menés en sociologie de l'innovation ont montré l'instabilité des organisations aux premiers stades de la vie d'un collectif : il s'agit de permettre aux acteurs d'apprendre à s'organiser entre eux et de *mettre en routine* leurs processus de décision (prioritairement orientés vers la bonne réponse à apporter aux clients). Ce n'est que par la suite qu'il sera utile de figer le rapport de force que représente l'organisation du capital : celui-ci étant difficile à rectifier, il est important de ne pas l'opérer trop rapidement.

Le choix d'une société de droit privé corrigée par quelques principes coopératifs (permis par le modèle de SCIC préconisé – Société

coopérative d'intérêt collectif) est nécessaire pour plusieurs raisons :

- D'abord, l'embauche d'un professionnel et la réalisation d'un investissement public d'amorçage du réseau se posent à la suite d'une phase d'initialisation (réalisée par les acteurs eux-mêmes). Cela suppose donc que le groupement ait une existence juridique.
- Ensuite, la décision doit engager fortement et stratégiquement les différents acteurs. Il ne peut pas y avoir trop longtemps de partenaire dormant ni de passager clandestin et c'est un gage fort de confiance entre les partenaires sur leur engagement à moyen-long terme. Par rapport à une simple association d'acteurs locaux, la création d'une société offre ces garanties.

Enfin, la création d'une entreprise signifie l'obligation de rentabilité ; le modèle coopératif ou assimilé invite à trouver une solution adaptée à la constitution d'un actif matériel et immatériel mutualisé.

Cela sera rapidement nécessaire si les projets voient le jour et il faut que le collectif y soit préparé : seule une concrétisation rapide des projets et le captage de marchés nouveaux pourra faire tenir l'édifice de manière solide et pérenne.

Enjeux et problématiques clés

Après avoir identifié les nouveaux espaces de marché et mobilisé les entrepreneurs pionniers, un autre enjeu est de les soutenir de façon efficace (sans se substituer à l'initiative privée) et de veiller à ce qu'ils ne se sclérosent pas : il est important que cette dynamique ne bénéficie pas seulement à quelques acteurs mais, au contraire, qu'elle soit l'amorce d'un processus de développement touchant l'ensemble du territoire.

Cet enjeu de structuration renvoie ainsi à deux ensembles de questions :

➤ Comment dépasser les périmètres institutionnels actuels pour offrir aux nouvelles activités des formes d'organisation collaboratives efficaces ? Comment appuyer la concrétisation de l'intuition stratégique initiale sans l'institutionnaliser ? Les politiques actuelles ne permettent pas suffisamment d'optimiser le passage à l'acte des acteurs concernés, à savoir investir, produire ou commercialiser ensemble. Cette étape pourtant décisive pour la traduction d'une idée en marché suppose la structuration d'un environnement opérationnel pour accompagner durablement la mise en marché des innovations par les réseaux de valeur. Cela passe par la mise en œuvre de nouvelles formes de gouvernance et de financements et la facilitation de l'accès aux marchés, pour permettre à la fois l'initialisation, le développement et l'internationalisation de nouvelles activités.

➤ Comment et qui doit piloter cette dynamique au niveau du territoire ? Quel est le rôle de l'État, de la Région et des différents niveaux de collectivité, des citoyens ? Comment poursuivre le décroisement et atteindre la taille critique d'activités nécessaires au développement du territoire ? Qu'il s'agisse de la gouvernance ou des financements, la tendance est trop souvent au cloisonnement des démarches d'innovation dans de nombreuses structures (agence de valorisation, incubateurs, etc.). Seule une vision globale peut produire une gouvernance qui débouche sur de la cohérence, de l'efficacité et des croisements féconds permettant au territoire de se différencier et de ne pas se scléroser en s'enfermant sur telle ou telle spécialité.

Créer un environnement opérationnel, une forme collaborative efficace, pour permettre à des acteurs de développer et de commercialiser des solutions innovantes

Vers une mutualisation faisant office de gouvernance informelle

La mutualisation des compétences, des expériences comme des financements entre acteurs pionniers du territoire initie la nécessaire structuration du processus. Sans nécessairement entraîner une institutionnalisation du collectif participant à l'amorçage du réseau de valeur, des outils peuvent être instaurés permettant cette mutualisation. L'objectif est à la fois de gagner en efficacité économique, de renforcer la confiance entre acteurs pionniers du territoire, de créer une amorce de gouvernance flexible et informelle du réseau et de commencer la diffusion d'une identité refondée, liée aux activités créées par les nouveaux réseaux de valeur.

La création d'une marque commune au sein d'un réseau de valeur constitue un de ces outils : elle permet une plus grande visibilité des produits et services engendrés et encourage la réunion des acteurs qui ont présidé à leur création à rester unis, à se faire confiance et à empêcher que des acteurs extérieurs au réseau n'en accaparent les bénéfices.

La création de sociétés portées en commun (comme la société de codéveloppement présentée à la suite de ce chapitre) est un autre vecteur permettant d'organiser cette mutualisation des investissements. La logique financière de cet outil en fait un levier plus directement opérationnel et un moyen de redistribuer les profits éventuellement générés par cette action collective bien plus sûrement qu'une subvention. Les différents acteurs (collectivités, industriels et entreprises locales,

chercheurs, etc.) intervenant non pas comme sponsors d'une idée, mais comme coamorceurs d'un réseau de valeur local, ont toute légitimité à se regrouper aussi au capital d'une société portant non pas un projet mais un ensemble de projets.

Chaque start-up est ainsi financée, non pas individuellement, mais au titre de son appartenance au réseau de valeur. Loin d'être une contrainte, cette solidarité entre les projets est le gage d'une taille critique permettant de financer l'acquisition et l'exploitation de circuits de distribution maîtrisés et de résister aux barrières organisées par les groupes en place.

C'est aussi un gage du renforcement des liens entre les différents segments de la chaîne de valeur au niveau des décisions stratégiques. Il ne s'agit pas du tout de brider le développement et l'inventivité de chaque entreprise, au contraire : l'assise capitaliste ainsi créée permet de dépasser l'une des limites des PME-PMI qui, même lorsqu'elles sont localisées au cœur de districts industriels, sont souvent en difficulté pour accéder aux prêts bancaires. Pourtant, ces crédits sont déterminants pour investir dans de nouvelles recherches demandant de lourds investissements ou pour prendre des participations au capital de jeunes entreprises en création sur les segments de marché identifiés comme clés par les acteurs du réseau de valeur.

Du point de vue des collectivités qui s'engageraient au capital de ces sociétés (ce qui est autorisé par la loi dans le cas de structure *ad hoc* comme la SCIC), cette prise de participation permet d'aider les entreprises à croître, mais diffère radicalement d'une simple subvention puisqu'elle les intéresse financièrement aux résultats des entreprises aidées : en

cas de succès de leur politique de développement, elles bénéficient d'un retour financier par la revente de leurs actions ou par les dividendes perçus, alors que les subventions sont des dépenses à fonds perdus.

Le financement de l'amorçage et du développement d'activités innovantes

La question du financement est principalement celle du financement du développement. En particulier dans le cas d'activités capitalistiques, les levées de fonds nécessaires pour passer du concept au produit livré sur le marché sont souvent trop importantes pour des *business angels*. Pour autant, elles ne sont pas suffisantes pour intéresser les réseaux bancaires du fait des seuils d'engagement et de la lourdeur des dossiers à monter qui n'est pas justifiée pour des projets inférieurs à 2 millions d'euros de CA.

Deux logiques à base territoriale permettent de dépasser ce seuil critique :

- Une logique d'interconnaissance qui permet à la fois la diversification des financeurs (mobilisation des capitaux propres des industriels et investisseurs locaux) tout en apportant une garantie de nature différente de celle des dossiers bancaires classiques (risque identifié par le *business plan* mais aussi par la connaissance intime que les évaluateurs ou les investisseurs ont à la fois du porteur du projet et des leviers internes de la filière sur laquelle l'entreprise se positionne puisqu'ils en sont de près ou de loin partie prenante).
- Une logique coopérative qui permet à plusieurs porteurs de projets d'une même filière d'aller ensemble voir les financeurs dans le cadre d'une coentreprise présentant à la fois les avantages de dépasser dès le début la taille critique et de diversifier les risques pour

l'investisseur en présentant dès l'amont un portefeuille de produits innovants et non un seul concept.

Des animateurs/médiateurs pour construire et mettre en œuvre une vision globale et stratégique

Le travail d'un directeur fédérant le réseau de valeur doté d'une connaissance fine des enjeux industriels et de capacités de gestion du collectif est nécessaire pour accompagner la formalisation de la stratégie du réseau de valeur. Ce travail comprend deux phases auxquelles répondent des profils différents :

➤ Phase 1 : connecter des compétences et des expériences réussies, confronter ses propres idées avec la réalité du marché international, identifier et qualifier le nouvel espace de marché retenu et spécifier les premiers projets ; il est alors judicieux d'avoir recours à un professionnel temporaire de type consultant. Le choix d'un permanent est délicat tant que le périmètre et les stratégies d'action ne sont pas définitifs. De plus, le savoir-faire requis est davantage une capacité d'anticipation des marchés, de mobilisation d'acteurs sur un projet collaboratif qui ne correspond pas à notre mode de pensée en France puis de structuration rapide en acceptant une phase d'apprentissage/adaptation que les acteurs doivent mener eux-mêmes.

➤ Phase 2 : définir la nouvelle chaîne de valeur partagée et la stratégie, organiser les processus et la gouvernance, finaliser un tableau de bord et un contrat d'objectifs. Le profil devient clairement de type *business development* avec une expérience adaptée, mais aussi une connaissance du métier et des réseaux.

Le directeur de chaque réseau de valeur aide les entreprises et facilite la politique publique

par sa position de courroie de transmission entre les acteurs de la politique publique et les entreprises. Il facilite les conditions locales de l'innovation par le biais de relations locales de qualité et approfondies plus que par des objectifs prédéterminés.

Ce rôle de pivot est crucial et il existe de fait dans les différents réseaux de valeur analysés localement. Par exemple, dans tous les pôles de compétitivité, on peut identifier des personnes charismatiques qui ont organisé l'initialisation des projets en jouant un rôle personnel qui dépasse leur « mandat social » de chercheurs, cadres de grandes entreprises, élus, etc. En confiance avec les entreprises, le directeur (ou son équivalent) acquiert une dimension d'animateur de réseau de valeur et devient un *match maker* (celui ou celle qui réunit deux personnes ou choses complémentaires). Son rôle est de faire le lien entre acteurs, compétences et projets. On ne peut toutefois se satisfaire d'un animateur qui serait un simple agitateur local (Cohen, March et Olsen, 1972) ne serait-ce que parce que, contraints par leur activité professionnelle, ces acteurs n'ont pas tout le temps nécessaire lorsqu'il s'agit de « forcer les rencontres ». Surtout, ils font partie du contexte local ce qui peut être délicat au moment d'intervenir dans les groupes locaux pour participer à des réunions stratégiques chez l'un ou l'autre des membres potentiels : être un tiers « neutre » est parfois utile.

Pour autant, il n'y a pas de profil type : chaque territoire est caractérisé par des types d'entreprises, des filières, des institutions, des façons d'être et d'agir distinctes, et le travail du directeur de réseau est de savoir initier et créer un collectif compte tenu du contexte local. Le territoire en tant que tel est un acteur qui pèse dans le type et les fréquences des rencontres

et décisions prises. Réciproquement, l'ambition des pionniers et acteurs de la grappe, de même que leurs habitudes de travail collectif, se reflèteront d'ailleurs dans le profil de directeur général qu'ils décideront de recruter.

Qui doit piloter une politique de *territoire innovant* ? Et selon quelles modalités pour organiser la montée en puissance du territoire dans le temps ?

Une logique de « processus » qui appelle une gouvernance particulière

Le développement d'un territoire doit être abordé comme un processus. L'institutionnalisation du réseau de valeur ne peut donc pas passer par un « programme » d'actions déclinables de manière administrative puisqu'il est censé s'adapter aux circonstances et au contexte local en se définissant en fonction des spécificités et des besoins de chaque territoire.

Il ne s'agit pas non plus d'un « projet » dans la mesure où, même si l'action peut être amorcée localement ou bénéficier de subsides à l'issue d'un appel à projets, le processus ne se résume pas à un appel à projets : il a vocation à changer de statut et à rebondir de projet en projet.

La problématique centrale est précisément de dépasser l'opposition entre les logiques de « projet » et les logiques de « programme » sur lesquelles les politiques publiques ont eu tendance à achopper pour les réarticuler afin d'organiser la montée en puissance, progressive mais continue, du territoire dans le temps.

Le pilotage des processus appelle une forme de souplesse. Il n'est pas besoin que les collectivités ou l'État soient en responsabilité directe, à la tête des sociétés, groupements ou associations qui seront créés pour porter

les processus. Que le rôle de la puissance publique puisse s'amenuiser serait même un gage de succès de l'enclenchement d'une dynamique propre autoportée par les acteurs. Cela peut renvoyer à la question de la distribution des retombées économiques (emploi local ? Partage du capital et des profits générés ?), mais dans l'animation du processus, il faut faire confiance aux initiatives individuelles puisque l'un des objectifs est précisément de les susciter.

Dans la phase d'initialisation et de lancement, la puissance publique peut orienter, exercer un contrôle assez souple en orientant les travaux (éventuellement dans une logique de « pilotage par les instruments » telle que la décrivent Patrick Le Galès et Dominique Lorrain). Mais il semble contreproductif d'intervenir directement dans les groupes de travail et les réseaux de valeur en cours d'organisation, par exemple via l'attribution de labels « réseau de valeur » ou en imposant des grilles d'objectifs et en inscrivant les territoires concernés dans des parcours et des suivis : cela reviendrait *de facto* à créer un nouveau dispositif. Tout au plus, dans cette logique de processus, peut-on souhaiter que les différents dispositifs existants intègrent davantage dans leur approche et leurs grilles d'appréciation, l'histoire spécifique des territoires et les dynamiques économiques et institutionnelles dans lesquelles ils s'inscrivent.

Chaque territoire devrait être considéré comme un espace d'expérimentation, y compris institutionnelle. Le financement doit plutôt aider à la création de lieux et de moments où les enjeux, les priorités et les modes d'organisation seront définis : il s'agit de faciliter l'émergence de modèles *ad hoc*, à chaque fois singuliers car spécifiques aux rythmes et besoins des entreprises et du territoire impliqués.

Le portage de la politique de territoires innovants

Les niveaux d'ancrage de même que les besoins et attentes des réseaux de proximité sont différents en fonction des territoires (besoins d'accompagnement et de portage en Île-de-France, d'initialisation dans des zones moins denses en projets), de même qu'ils sont appelés à varier selon le moment et le secteur. La question du « chef de file » et des conflits potentiels de *leadership* devient *de facto* une question légitime : qui porte l'amorçage du réseau de valeur ? L'État, la Région ou l'intercommunalité ? Qui a la légitimité pour piloter ? Comment institutions et acteurs s'articulent-ils ? Dans quelle mesure peut-on trancher en amont ou au contraire laisser le jeu des acteurs se mettre en place pour adapter les équilibres institutionnels et les règles qui s'appliquent aux acteurs locaux en fonction des équilibres qui se dessinent ? De fait, ces questions deviennent en partie secondaires dans le contexte d'une approche processuelle, dès lors qu'elles ne débouchent pas sur une concurrence entre institutions. L'important est que les lieux et les moments existent où confronter les différentes initiatives menées sur un même territoire de manière à permettre aux acteurs mobilisés dans le cadre des différentes démarches (entrepreneurs, chercheurs, financeurs, etc.) de s'entendre entre eux sur la meilleure façon de continuer : ensemble parce qu'il y a des synergies ou séparément car leurs intérêts sont trop éloignés même s'ils continuent de s'écouter.

L'État comme la Région ou les intercommunalités (voire les communes elles-mêmes) peuvent créer les appels d'air, installer le cadre du partage et du rapprochement entre les acteurs du territoire. Cela peut venir dans le cadre des compétences de chacun qu'il s'agisse de l'État (politiques nationales de

soutien aux pôles ou aux grappes, plans filières, politique universitaire et de recherche, etc.), des Régions (stratégies régionales de développement économique et d'innovation, soutien à l'innovation, etc.) ou des intercommunalités (subvention de lieux ou de rencontres, mise à disposition d'espaces, hôtels d'entreprises ou terrains, etc.).

Une attention extrême doit être portée à l'aspect mouvant, transitionnel des dispositifs. Le risque est toujours de scléroser le groupe en figeant à un moment précis les contours et les enjeux qui rassemblent et identifient les acteurs concernés. Il faut donc parvenir à inscrire les éventuels projets dans une dynamique d'ensemble beaucoup plus ouverte en incitant en permanence à la recherche de nouveaux partenaires sur lesquels prendre appui pour rebondir.

L'animation de la politique du territoire innovant

Pour renforcer encore le territoire dans sa démarche d'innovation, il semble ensuite important de créer une véritable compétence managériale de l'innovation pour compléter et renforcer les dispositifs existants, de transformer leurs animateurs en réels médiateurs du processus d'innovation qu'initie le territoire. Cela suppose de préciser le rôle de ces animateurs, de les repérer, et de les former. La question est sensible car elle renvoie à la formation de l'animateur. Elle pose indirectement celle du *leadership* potentiel au niveau local (une personne, un groupe, une institution), du niveau de pouvoir auquel se décident les objectifs et les grands axes de la formation.

Dans la mesure où il s'agit de savoir capter, identifier et organiser des singularités (*bottom-up*) plutôt que de spécifier des normes et labelliser des projets (*top-down*), les animateurs

correspondraient plus à un profil territorial qu'à une émanation de l'État. Au-delà, l'animateur territorial a pour fonction non pas de trouver les nouveaux marchés mais d'identifier les personnes renseignées et motivées (notamment chefs d'entreprises) dont la rencontre pourrait produire des idées nouvelles. Dans l'idéal, l'animateur sera donc un professionnel issu du monde de l'entreprise ou du développement économique (avec une forte capacité stratégique) et formé à l'approche territoriale, afin de faciliter le lien avec les chefs d'entreprise dans la phase d'identification des nouveaux espaces de marché et de détection des futurs pionniers du réseau de valeur.

Gérer un portefeuille de réseaux de valeur pour construire des synergies fortes et différenciantes

Le concept de gestion d'un portefeuille de « réseaux de valeurs », inspiré des théories du management et des principes de diversification du risque (cf. gestion de portefeuille d'actifs), semble intéressant pour envisager une partie du rôle du *territoire innovant*.

Les dynamiques de filières, et notamment les réseaux de valeur amorcés de la façon décrite précédemment, peuvent être considérés comme des actifs qu'il faut dynamiser, combiner et soutenir dans le temps selon des modalités adéquates à leur stade de maturité. Il y a en effet un risque que les réseaux de valeur se referment sur eux-mêmes et que les débouchés offerts par le nouvel espace de marché autour duquel il s'est construit se tarissent. Il y a alors tout intérêt à ce que le territoire, dans sa fonction d'hôte et d'accompagnateur d'un processus d'innovation endogène, soit le garant de l'émergence en continu de nouveaux réseaux de valeur. L'organisation de synergies et de croisements féconds entre les réseaux de valeurs et une gestion différenciée

de ces réseaux dans le temps, en fonction de leur stade de maturité et de leur nature sont clés pour cela. Concrètement, il s'agira par exemple via des mises en contact interindividuelles, ou la constitution de groupes centrés sur des filières, d'organiser la connexion entre un réseau de valeur plutôt orienté « marché » avec un pôle de compétitivité plutôt orienté « techno » sur la même thématique. L'enjeu est d'activer ou de stimuler le processus de passage de la recherche au marché, parfois amputé par l'orientation trop « marché » ou « technologique » d'un réseau. Il s'agit également d'élargir les problématiques d'innovation traitées par les réseaux de valeur au-delà de ces communautés d'acteurs. Cela suppose de régulièrement mobiliser les forces vives du territoire par le biais notamment de réunions publiques sur des questions de société ou des controverses transversales et de susciter les besoins d'innovation pour réveiller les secteurs locaux dormants ou déprimés, en les stimulant par l'identification de nouveaux relais de croissance avant qu'ils ne disparaissent.

Tous ces outils permettent de consolider un « portefeuille de réseaux de valeur ». Cet objectif est le point central qui permet le renforcement du territoire par différenciation. Si une spécialisation peut être commune à plusieurs territoires, la combinaison de filières spécialisées est difficilement trouvable ailleurs. La connexion des spécialités et donc des réseaux de valeur du territoire permet en effet de démultiplier les potentialités de sa recherche et de recréer une identité territoriale particulière. L'identité d'un territoire ne tiendra plus en effet à une ou deux spécialités phares sur lesquelles il pourrait être en concurrence avec d'autres territoires, mais bien à une combinaison complexe de plusieurs spécialités, à travers un portefeuille de réseaux de valeur interconnectés.

Ainsi la gestion d'un portefeuille de réseaux de valeur constitue un outil intéressant du fait de sa capacité à créer des synergies locales fortes (notamment entre les filières) et à préparer le territoire à l'ouverture à l'extérieur, voire à l'international.

Éviter l'affaiblissement du réseau de valeur par l'implication d'autres acteurs

Comment organiser, systématiser et diriger la politique de l'innovation dans les territoires ? Faut-il investir sur le renforcement des relations entre les acteurs d'un noyau potentiel d'un pôle de compétitivité, en structurant le pôle repéré, pour en améliorer l'efficacité ou faut-il travailler au tissage d'autres liens, et en particulier de liens faibles ?

Il apparaît fondamental de dépasser l'opposition entre ces deux types de liens et de savoir renouveler les liens forts (*bonding* ou approfondissement) en s'appuyant pour cela sur une attention particulière à cultiver les liens faibles (*bridging* ou mise en relation), car ceux-ci permettent de conserver une capacité à repérer et structurer des liens forts potentiels, ouvrant de nouvelles opportunités.

Dépasser l'opposition initiale entre ces deux types de liens pose à nouveau la question de l'articulation entre les différents réseaux de valeur d'un même territoire (logique de « portefeuilles de réseaux de valeur ») et celle de la nature des groupes suscités par de tels processus. Il s'agit de créer des communautés de projet et d'activités sociales plutôt que des communautés fondées sur un sentiment de ressemblance a priori ou de proximité à l'autre (proximité de sang, d'amitié, de pratique coutumière ou religieuse, etc.). L'enjeu, en amont de la création de réseaux de valeur, est de jouer sur le sentiment subjectif d'appartenir à une même communauté, sans que

cette « activité sociale de communalisation » (M. Weber, 1971) ne débouche sur un communautarisme fermé. Deux registres d'action en découlent :

- repérer et accoucher des liens interpersonnels ;
- lancer des démarches locales d'appropriation du territoire et de ses enjeux qui permettent d'établir ces liens d'appartenance sur des bases ouvertes.

Ici, le rôle des institutions peut s'avérer important par le rôle de relais qu'elles peuvent jouer. Elles sont clés d'abord car elles sont un point de référence partagé pour la population ou les acteurs locaux. Le portage d'un projet de développement économique global du territoire axé sur l'innovation par un élu crédibilise la démarche de mobilisation des acteurs locaux et facilite la rencontre de tous les types d'acteurs dans la mesure où l'élu est l'une des rares figures ou institutions identifiées et respectées par tous les acteurs présents sur un territoire, qu'ils y habitent ou non. De même, le soutien d'une démarche locale par les services de l'État crédibilise celle-ci en l'officialisant et garantit auprès des acteurs impliqués une forme de soutien de long terme.

Les institutions (collectivités locales, État, fédérations d'associations, etc.) jouent également un rôle d'interface entre le local et le national par leur participation à la mise en réseau de leur territoire avec d'autres territoires. Entre le micro (local) et le macro (national/global), il existe un niveau « méso » (souvent organisé en réseaux de compétences ou d'intérêts mais pouvant parfois recouper des institutions – APHP dans le cas de la santé, USH dans le cas du logement, etc.) à définir et structurer. Ces méso-acteurs sont à la fois inscrits dans les territoires tout en étant présents à de nombreux endroits. Ils sont l'archétype des acteurs pouvant servir de

relais aux réseaux locaux soit pour leur ouvrir des portes, soit pour leur ouvrir des marchés.

Dynamiser le réseau de valeur local en le connectant sur un réseau de compétences et d'acteurs nationaux et globaux

Une fois les liens locaux établis et renforcés, une fois les nouveaux produits ou services de chacun des réseaux de valeur conceptualisés, il reste à financer le déploiement stratégique des nouvelles filières du territoire et à s'organiser pour conquérir les marchés visés. Cela ne peut se faire en se fondant sur les seules ressources du territoire considéré. Il est évident qu'une partie de la chaîne de valeur nouvellement créée s'exporte et s'organise hors du territoire. Il est donc fondamental que le territoire et les communautés d'acteurs locaux soient reliés aux chaînes de valeur au niveau global, et il est nécessaire d'approcher la question par le positionnement du territoire dans les chaînes de valeur.

On propose de s'interroger de la manière suivante :

- Quel est le positionnement du territoire dans les nouvelles chaînes de valeur qu'il crée et comment les acteurs locaux envisagent-ils la structuration de celles-ci à l'échelle internationale ?
- Quelles sont les compétences qu'il s'agit de chercher hors du territoire et quelles sont celles plus faciles à développer en interne ? On notera (comme le pointe la théorie économique) que le coût de contrôle est l'un des éléments clés qui pèsent dans ces arbitrages : le renforcement des liens unissant les acteurs du réseau de valeur contribue à renforcer la confiance locale et donc à diminuer les incitations à la délocalisation.

Une fois définis les marchés et les concurrents potentiels, il reste à préciser où sont les autres éléments de la chaîne de valeur. Il faut organiser celle-ci en sachant trouver les compétences pour le faire localement ou hors du territoire si nécessaire. Il est également déterminant d'insérer au mieux les acteurs locaux ayant amorcé le développement de cette nouvelle chaîne de valeur dans les échanges locaux, nationaux ou internationaux, de manière à ce que ne leur échappent pas les bénéfices financiers, économiques, industriels ou intellectuels de leur avancée.

Une telle perte de contrôle peut en effet se produire si les acteurs locaux n'ont pas, sur place, les ressources nécessaires pour assurer le financement de leur développement, ou s'ils encourent le risque de copie en délocalisant leur production, etc. En l'occurrence, il s'agit non seulement d'analyser les ressources du territoire susceptibles de déboucher sur de nouveaux réseaux de valeur, mais aussi d'étudier la façon d'organiser la mise en œuvre des réseaux de valeur initialement créés.

En corollaire, quelles fonctions doit-on créer dans le cadre du développement du réseau de valeur à l'international ? Cela conduit-il à un enrichissement du portefeuille de fonctions offertes par le territoire ou cela permet-il la rencontre des fonctions développées par d'autres réseaux de valeur (renforcement des réseaux et des compétences locales – formation des artisans, implication des citoyens, mobilisation des financeurs) ?

La tension entre intérieur et extérieur, qu'il s'agisse des ressources, des compétences, des visions ou encore des opportunités, est centrale lors de cette étape de structuration et d'organisation du processus. Même au moment de s'inscrire dans des chaînes

globales, les réseaux de valeur ne sont pas isolés, mais bien immergés dans un contexte local qu'ils contribuent à redéfinir. Le contexte institutionnel et le contexte sociétal sont alors des éléments essentiels à prendre en compte.

Outils : de la société de codéveloppement au processus créatif

Le préalable organisationnel du processus « créatif »

La mise en place d'un processus orienté client est la clé permettant de rassembler l'ensemble des acteurs d'une filière ou d'un domaine d'intérêt pour les amener à reconsidérer différemment leurs relations. C'est ce qui permet que les acteurs économiques rassemblés se projettent dans l'exploration de nouveaux marchés plutôt que dans la rediscussion des marges que chacun fait sur ses voisins. L'organisation et le type de relations qui caractérisent ce « processus créatif » comme apprentissage d'un mode de fonctionnement collectif préalable à la création d'une société découlent de cette préoccupation.

Le comité Innovation

Au cœur du fonctionnement du processus créatif, et une fois le groupe de pionniers identifié, il y a besoin d'une entité par laquelle transitent les idées : elle les génère ou les reçoit de l'extérieur, elle arbitre et porte les projets jusqu'à la phase de lancement.

Compte tenu du caractère essentiel de cette fonction d'aiguillage et de portage dans le succès du processus créatif, la composition de ce groupe appelé « comité Innovation »,

doit faire l'objet d'une analyse particulière, précise et détaillée. Pour maximiser les chances de succès dans le fonctionnement du comité, il est indispensable que ses membres :

- > soient favorables au projet ;
- > soient volontaires et dynamiques ;
- > s'inscrivent dans une logique de confiance mutuelle et réciproque (la ratification générale d'un accord de confidentialité sera la première action du comité Innovation) ;
- > couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de la filière.

Le comité Innovation doit donc aider à la mise sur le marché de produits et/ou services par le soutien et l'accompagnement à la concrétisation de projets. Ces projets sont, par la force des choses, lors de la *mise en routine*, les projets des membres du comité Innovation.

Dans un premier temps, limiter les projets aux projets internes et aux projets collectifs a un triple avantage :

- > cela permet d'assurer la motivation des acteurs qui portent leur projet ;
- > cela doit permettre de concrétiser plus rapidement certains projets qui en sont parfois à un stade relativement avancé ;
- > cibler sur un nombre initialement restreint de projets permet d'être en adéquation avec les ressources de la SCIC qui, de facto, sont relativement limitées dans un premier temps.

Dans un deuxième temps et à la suite de la concrétisation de certains projets ou d'actions menés par la grappe, les projets proposés au comité Innovation viendront d'horizons plus larges et seront portés par des acteurs extérieurs qui souhaitent bénéficier de l'expertise autant que du financement proposés.

Un processus de sélection des idées

Plus le processus progressera, le réseau soutenant, concrétisant et finançant des projets, plus sa notoriété croîtra attirant de plus en plus d'idées et de projets intéressés par l'expertise et les moyens proposés. Or, pour atteindre ses objectifs, le réseau ne peut et ne doit soutenir que les projets non seulement les plus viables et solides financièrement, mais également qui sont en adéquation avec l'ambition stratégique définie par les acteurs eux-mêmes.

La sélection des idées doit nécessairement être forte, mais elle doit reposer sur plusieurs critères en plus du simple critère de rentabilité économique. Les critères sociaux, environnementaux ou de simple notoriété doivent entrer en ligne de compte dans la sélection initiale des idées portées par la société de codéveloppement, ne serait-ce que parce qu'ils sont la clé d'une possible ouverture de la filière à de nouveaux acteurs et de nouveaux marchés.

Les critères sociaux, tout en favorisant les dynamiques locales, renvoient à des considérations autres que purement économiques. Ils concernent des actions qui s'inscrivent dans une perspective plus large : respect des droits humains, réduction des inégalités, etc.

Les critères environnementaux prennent en compte tous les éléments ou avancées significatives dans le domaine de l'environnement, du développement durable, le territoire et sa préservation, l'empreinte écologique des activités ou des individus... C'est aujourd'hui, en plus d'être un sujet de société partagé, un puissant levier d'intégration entre filières.

Les critères de notoriété intègrent, quant à eux, une considération liée à la communication. Il s'agit de prendre en compte dans la réflexion et les arbitrages les éléments qui pourraient avoir un impact fort, local voire national, sur la notoriété du réseau d'acteurs. Soutenir certains projets peut représenter une vraie opportunité en termes d'image pour le processus, le réseau et/ou le territoire.

L'idée de base, commune à tous ces critères, est que les moins-values financières repérées sur le projet *stricto sensu* peuvent être largement compensées par les effets d'entraînement que le partage de la valeur créée entraîne à l'échelle du territoire.

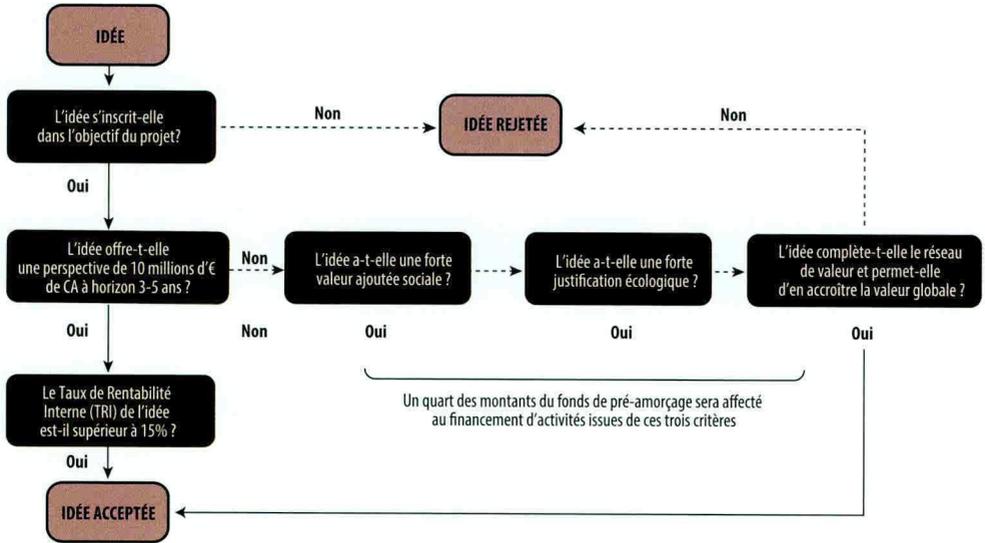
Une évaluation de la valeur territorialement « partageable » associée à un projet est possible mais complexe à court terme : même en important les outils de mesure développés dans le cadre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE), une grande partie de cette « valeur partagée » reste difficile à capter. S'appuyer sur un comité regroupant des personnes et des institutions sensibilisées à ces questions est un moyen, humain plus que statistique, de pallier ce problème.

Les étapes de ce processus sont ponctuées d'arbitrages

Les idées et projets sont les éléments indispensables au fonctionnement et à la maturation de la société de codéveloppement.

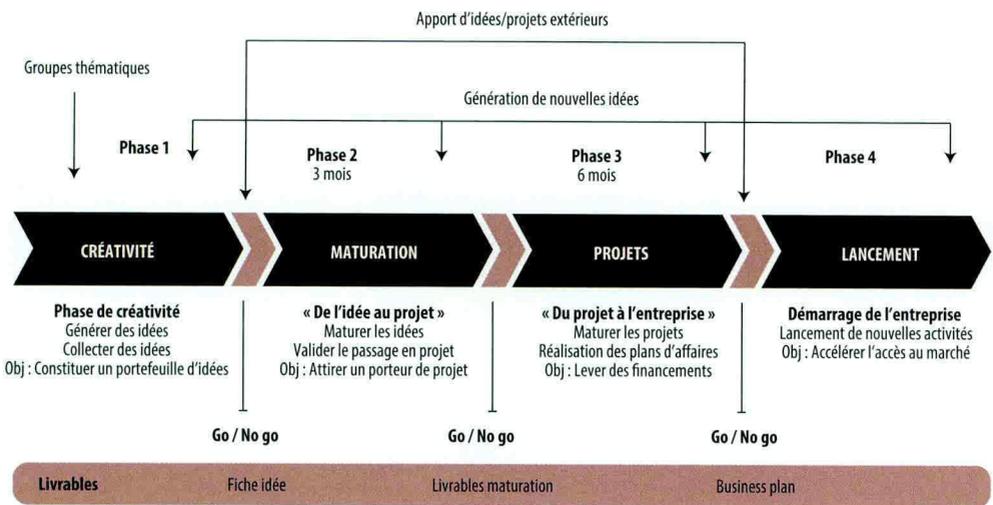
Pendant, ces idées et ces projets doivent être sélectionnés tout au long de leur « vie » au sein du processus d'incubation, préalable à leur lancement.

Figure 3. Processus de sélection des idées



Source : CMI

Figure 4. Le processus créatif : de l'idée au projet



Source : CMI

La phase de créativité :

- organiser l'émergence d'idées pouvant se traduire en projets ;
- analyser l'opportunité économique que peuvent représenter ces idées ;
- assurer leur sélection en lien avec la stratégie partagée.

Responsabilité : le comité Innovation.

La phase de maturation :

- maturer les idées pour définir des projets ;
- attirer les compétences pour associer un entrepreneur à un projet ;
- élaborer le *business model* du projet.

Responsabilité : le *sponsor project* (membre du comité Innovation qui s'assure de l'avancée et le *reporting* des actions).

La phase de projets :

- maturer les idées qui ont trouvé un porteur de projet ;
- élaborer un *business plan* pour obtenir des financements.

Responsabilité : le porteur du projet (membre ou pas du comité Innovation qui s'assure de la réalisation des actions et de la concrétisation du projet).

La phase de lancement :

- obtenir les financements ;
- mettre en œuvre le *business plan* ;
- assurer le suivi des nouvelles activités/entreprises et envisager les options de sortie du capital.

Responsabilité : la société de capital risque qui s'assure de la levée de fonds ; ce statut juridique français est privilégié pour monter la structure de capital développement, filiale de la société de codéveloppement.

Un portefeuille d'idées/projets

Le portefeuille d'idées/projets est le révélateur du dynamisme et de la vitalité de la société de codéveloppement.

L'objectif est d'assurer une alimentation constante afin de maintenir un niveau de sélectivité des idées très fort. En parallèle, il convient d'assurer l'avancée des idées et des projets afin d'avoir un portefeuille équilibré (tant en termes de phase que de répartition sur les segments de la chaîne de valeur).

Le portefeuille d'idées/projets se doit donc d'être alimenté régulièrement, que ce soit par les membres du comité Innovation dans un premier temps ou bien et surtout par l'apport d'idées nouvelles venues de l'extérieur dans un second temps.

Cette attractivité ne sera possible qu'une fois que la société de codéveloppement aura mené des actions de communication afin d'accroître sa notoriété et ainsi son attractivité.

Les portefeuilles d'idées/projets se composent de trois types d'éléments distincts :

- Les idées : ce sont les éléments qui alimentent le portefeuille en phase 1. Il s'agit alors de s'assurer de la viabilité de l'idée, de l'opportunité de marché qu'elle représente et de son adéquation avec la stratégie de la grappe. Une idée qui est validée (phase 1 à phase 2) deviendra alors un projet (individuel ou collectif).

- Les projets individuels : ce sont les projets portés par des acteurs membres ou pas de la grappe en vue de lever des financements pour être lancés sur le marché.

► Les projets mutualisés ou investissements collectifs : ce sont des projets particuliers qui ne sont pas spécifiquement portés par un acteur mais par plusieurs acteurs de la grappe. Ces projets répondent à une logique de mutualisation de biens ou de services au bénéfice du collectif.

Comment finaliser la structuration d'une société de codéveloppement ?

Le statut juridique de la société de codéveloppement

La société de codeveloppement est la structure principale. Elle coordonne l'ensemble des structures et assure la maturation des projets ainsi que la mise en commun des moyens affectés à cette activité. Son objectif est de porter trois types d'activités :

- le développement de projets ;
- la mise en commun de moyens ou d'investissements ;
- l'investissement dans les sociétés cibles.

Compte tenu de cet objectif, il est important (bien que non indispensable) de proposer une structuration juridique qui repose sur des entités distinctes.

La société de codéveloppement prend la forme juridique d'une société coopérative d'intérêt collectif – SCIC. La SCIC est une structure hybride entre l'association et la société commerciale qui n'a pas pour vocation première de réaliser des profits.

La SCIC a pour objet social « la production ou la fourniture, à des personnes physiques ou morales, de biens ou de services d'intérêt

collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale » selon la loi définissant ce statut. Elle revêt toutefois la forme d'une société commerciale classique (SA ou SARL, dans les deux cas à capital variable) avec un statut coopératif largement assoupli.

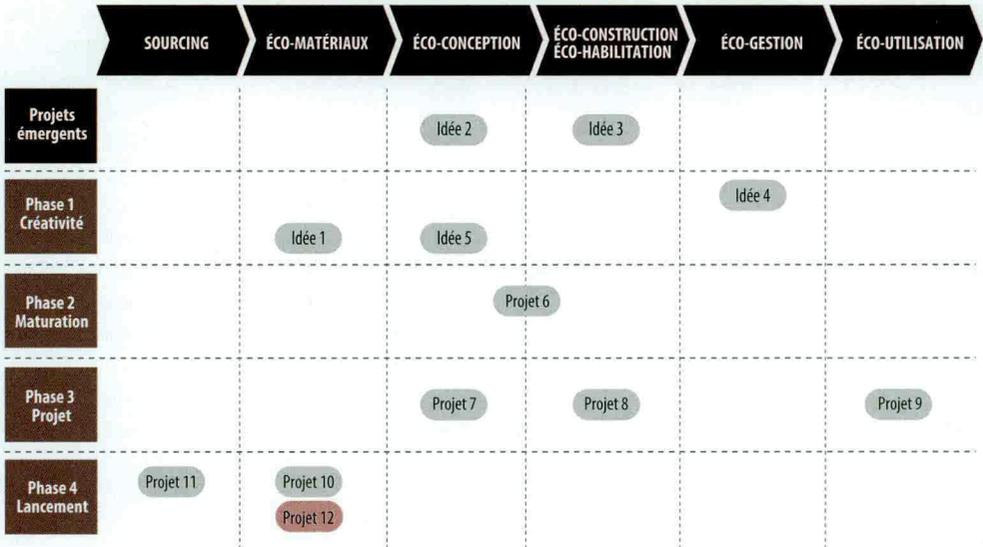
La SCIC a un capital majoritairement privé (la part des personnes publiques étant limitée à 20 %⁵). Elle est éligible à certains financements prévus au titre du régime d'aide à la RDI (recherche, développement et innovation), et notamment à l'aide aux jeunes entreprises innovantes et/ou au régime d'aide en faveur des actions collectives.

Une deuxième structure indépendante mais liée à la SCIC est quant à elle dédiée à l'activité de capital-investissement/capital-risque. Ce sont les règles propres aux sociétés de capital-risque et au régime notifié d'aide publique à cette activité qui impliquent de séparer cette structure (qui ne peut pas prendre la forme d'une société coopérative) et la SCIC.

Pour ce qui concerne la troisième activité et le portage des investissements collectifs, les règles de cumul des aides d'État et/ou les conditions relatives aux types d'activité ou d'investissements éligibles aux aides à la RDI ne permettent pas de mener à bien cette

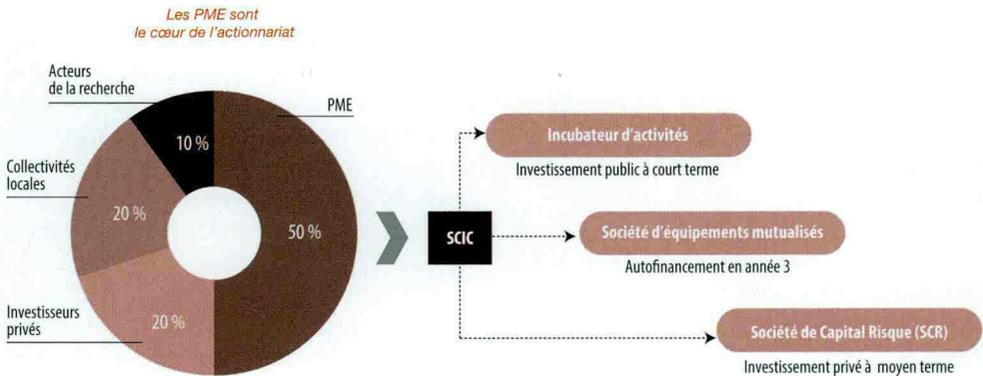
5. À cet égard, la question de la prise en compte ou non de la Caisse des dépôts et consignations au titre des personnes publiques comprises dans ce seuil de 20 % devra être vérifiée. On peut noter que, du point de vue des aides d'État, la CDC est considérée comme un « investisseur avisé », dont les interventions ne sont pas en principe assimilées à des aides d'État.

Figure 5. Exemple de la décomposition d'un portefeuille d'idées/projets en fonction de la chaîne de valeur de la filière et de l'avancement de l'idée/projet



Source : CMI

Figure 6. La société de codéveloppement : poids des différents acteurs dans la décision et fonctions de la SCIC



Source : CMI

activité dans le cadre d'un régime SCIC. Une société distincte (dans laquelle le pourcentage de détention de la SCIC est à fixer selon les cas particuliers du territoire et la situation des acteurs) permettrait d'être éligible aux aides à l'investissement des PME, dont l'intensité se situe aux alentours de 25 à 35 % du montant de l'investissement.

La structuration optimale du projet, sur un plan juridique, prendrait donc la forme suivante :

- création d'une société coopérative d'intérêt commun (SCIC) destinée à porter les activités de suivi et de maturation des projets et de l'ensemble du processus créatif ;
- création d'entités juridiques pour porter les mutualisations de services et d'équipements qui sont logés dans un véhicule juridique dédié, filiale de la SCIC dans lequel les principaux utilisateurs des équipements concernés prendraient une participation ;
- création d'une société de capital risque (SCR) destinée à porter, à titre exclusif, l'activité de capital risque, elle aussi filiale de la SCIC.

Parmi les nombreux avantages de la structure juridique de la SCIC, nous pouvons lister de manière non exhaustive :

- le label « utilité sociale », validé par le préfet qui délivre à la SCIC un agrément – ce label pourra permettre de faciliter la présentation du projet à des tiers et la levée de fonds auprès d'investisseurs privés socialement responsables ;
- la présence des principaux bénéficiaires des services au capital de la société, qui permet à ces derniers d'être acteurs d'un projet partagé ;
- le drainage de fonds publics non seulement au moyen de subventions, mais aussi à travers une participation en capital des personnes publiques ;
- la possibilité d'offrir à ses membres publics et privés sinon un espoir de rendement du moins la perspective de remboursement du capital investi ;

- la possibilité, contrairement aux autres sociétés coopératives contraintes par le principe dit d' « exclusivisme », de rendre des services à d'autres que ses membres et par conséquent d'avoir un rayonnement large ;
- une grande souplesse dans l'aménagement du droit de vote, qui permet en pratique, par la création de collèges d'actionnaires par catégorie, de déroger largement au principe « un homme une voix », chaque collège ayant un pourcentage défini et limité de droits de vote (compris entre 10 % et 50 %). À cet égard, les collèges permettent également d'associer des catégories d'acteurs, tels que les chercheurs, à la gouvernance de la société ;
- un régime fiscal de faveur s'agissant des bénéfices affectés aux réserves impartageables (et destinés donc à être réinvestis), qui n'entrent pas dans l'assiette de l'impôt sur les sociétés.

La gouvernance de la SCIC

Au-delà de l'aspect juridique et légal, la société de codéveloppement se doit de favoriser l'émergence d'idées innovantes et génératrices de valeur dans le double objectif d'assurer son propre équilibre financier, mais également de favoriser la dynamique économique de la filière et de la région.

Pour ce faire, la société de codéveloppement se doit de reposer sur une structure pertinente avec une gouvernance adaptée répondant aux différentes perspectives et enjeux auxquels elle se trouve confrontée, en particulier les deux dimensions programme/projet.

Les enjeux de la SCIC sont doubles mais complémentaires. La perspective « programme » se concentre sur la dimension gouvernance de la SCIC. En effet, les instances créées et mises en place se doivent d'être au service de la société et veiller au respect de la stratégie de la SCIC. Cette dimension

« programme » est tournée vers les acteurs internes à la grappe, mais également vers les interlocuteurs institutionnels, politiques ou économiques externes à la grappe. La perspective « projet », quant à elle, est le cœur opérationnel de la société, c'est ce qui lui donne du contenu et devra à terme générer du chiffre d'affaires. Cette perspective projet se matérialise à travers le comité Innovation qui porte et accompagne les projets de la SCIC qui une fois sur le marché deviendront une source de revenus (selon la forme juridique retenue : *royalties*, dividendes...).

La juxtaposition de la perspective projet et de la perspective programme (voir ci-dessous) couvre le principal périmètre de responsabilité du *cluster manager* qui est à la fois un *business developer* et un chef de projet.

Le rôle de *business developer* se focalise sur le développement stratégique et financier de la société de codéveloppement par son analyse stratégique, *marketing* et financière, sa capacité à lever des fonds et à mobiliser les ressources humaines soutenant le projet.

La gouvernance de la SCIC



• La gouvernance de programme :

- > facilite la prise de décision ;
 - > maximise la valeur économique ;
 - > identifie et prévient les risques principaux.
- Elle assure :
- > la cohérence entre les projets et la transparence du suivi ; la prise de décision.

• La gestion de projet :

- > suit l'exécution des travaux par rapport au cahier des charges ;

- > suit le respect du calendrier et des budgets ;
- > alerte le management en cas d'écart.

Elle assure :

- > la multiplication des sources d'information et une diversification des approches ;
- > une expertise très détaillée ;
- > une rigidité et une pugnacité quant à l'avancée du projet et à la méthode employée.

Le rôle de « chef de projet » se concrétise, quant à lui, par le suivi direct et/ou la réalisation des actions nécessaires à l'avancée des projets de la grappe (les projets collectifs, mais aussi, plus ponctuellement, les projets individuels) ou bien par le management opérationnel des ressources dédiées à ces projets.

Les instances de la société de codéveloppement

La société de codéveloppement doit nécessairement se doter d'un mode de gouvernance et d'organisation afin de piloter et suivre le développement de la société qui peut être modélisé de la façon suivante.

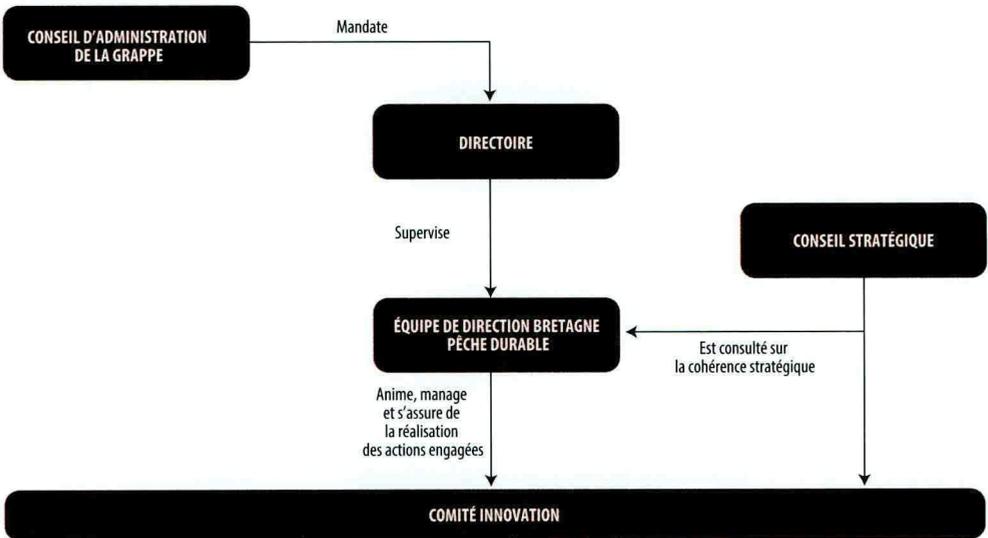
Le conseil d'administration :
 > rôle défini par la loi et les statuts ;
 > membres : différents représentants des

collèges d'actionnaires au prorata des droits ;
 > il peut intégrer des « censeurs », c'est-à-dire des représentants de partenaires stratégiques qui y participent à titre purement consultatif et sans droit de vote (ex : conseil régional, agences de développement locales...).

Le directoire :
 > rôle défini par la loi, les statuts, et les orientations décidées en conseil de surveillance.

Organes de direction :
 > membres : désignés par le conseil d'administration, dont un président ayant la charge de mandataire social ;
 > les trois fonctions *business*, industrie/gestion et institution/société civile y sont représentées ;
 > le *cluster manager* est membre du directoire, au titre de la fonction *business*.

Figure 7. Schéma d'organisation et de gouvernance de la société de codéveloppement



Le comité Innovation :

- organe de management du processus d'innovation ;
 - émergence des idées ;
 - maturation des idées et arbitrages.
- réflexion à mener concernant sa composition définitive ;
- son rôle étant concentré sur l'innovation, il ne doit pas être le lieu de communication et de gestion des intérêts interentrepreneurs...

Le conseil stratégique :

- ce conseil est un groupe de travail informel, qui a pour vocation d'accompagner le directoire et le conseil de surveillance, dans le développement de la vision stratégique, la réponse aux évolutions du marché et de l'environnement (en particulier normatif et réglementaire) ;
- il est composé du *cluster manager*, de deux ou trois industriels représentant les différents secteurs, d'une personnalité de la filière R&D/recherche et le cas échéant de spécialistes, nommés par le directoire ;
- il se réunit au moins une fois par semestre et lorsqu'un événement le justifie.

Le directeur général (*cluster manager*, délégué général, etc.) du réseau est le pivot de la gouvernance. Il a en charge le bon fonctionnement de l'ensemble des instances sous le contrôle du conseil d'administration.

Un directeur général, pivot de l'organisation

Le développement de la SCIC, ainsi que le suivi opérationnel des projets mutualisés, ne peuvent être correctement réalisés que si la structure s'appuie sur un directeur général ayant l'envergure suffisante pour mener à bien l'ensemble de ces tâches.

C'est dans cette optique que le profil de poste a été défini, partant du principe que l'ambition de la SCIC est telle qu'elle doit, pour la concrétiser, avoir la même ambition lors des recrutements de ses équipes.

Le directeur général :

- il administre la grappe d'entreprises au quotidien ;
- il développe une vision stratégique assez large du métier sur l'ensemble de la chaîne de valeur en amont, en aval parfois en rupture dans une perspective de *business development* ;
- il anime et garantit le fonctionnement et la continuité du processus en particulier en :
 - développant la vision stratégique,
 - animant le processus d'incubation et la sélection de projets,
 - assurant le suivi des dossiers en phase d'incubation, de financement et de lancement ;
- il assure le financement de la grappe, le management et le financement des projets ainsi que leurs risques ;
- il administre et est le garant du comité Innovation :
 - assure l'organisation, le suivi et les relances du comité,
 - assure la promotion de la grappe pour accroître le portefeuille des idées,
- il organise les ateliers de créativité du comité Innovation ;
- il supervise l'animation *marketing* du réseau en collaboration avec les acteurs identifiés (membres du comité Innovation ou prestataires) qui réalisent ces actions ;
- il développe une expertise stratégie marketing ;
- il assure la communication *business* du *cluster*.

Compte tenu de ce périmètre d'intervention, son profil et son expérience doivent être significatifs :

- personne en milieu de carrière, après différentes expériences privées ;
- l'idéal étant une ou plusieurs expériences personnelles de création d'entreprises avec de plus un intérêt pour le développement local/associatif ;
- sa formation garantissant une capacité à conceptualiser et à formaliser des *business models* et *business plans* tant sur le positionnement marché que le montage des documents financiers (une expérience de capital risque serait un plus) ;
- formation minimum Bac+5 idéalement complétée par un MBA, ayant une expérience préalable dans le *consulting*, la stratégie et/ou la finance (haut de bilan) ;
- d'une grande autonomie, il dispose d'une réelle capacité d'écoute, de négociation et d'un réel *leadership*.

Il dispose d'une connaissance du secteur de la grappe, mais n'est pas originaire de la filière concernée. Il connaît cependant les codes et normes d'usage de l'environnement en question.

La rentabilité de la société de codéveloppement repose sur la dynamique du processus créatif : le comité Innovation a donc un rôle clé en amont mais aussi dans la perpétuation du processus. Notamment, il doit permettre que cette structuration demeure suffisamment souple pour déboucher sur un possible réamorçage du processus.

Ce processus d'ancrage se poursuit via l'intervention des institutions, par le biais de politiques publiques et la création d'espaces propices à la diffusion des connaissances. Sont ici posées les questions de protocoles et politiques de diffusion des nouvelles

compétences codéveloppées, propres cette fois au territoire en question.

Ce troisième enjeu est déjà présent par de nombreux aspects dans les enjeux précédents dès l'initialisation, via les circuits courts, puis dans la structuration, via la singularisation des processus et institutions.

Phase 3 : ancrage du processus d'innovation

L'ancrage territorial renvoie à un double enjeu : il s'agit à la fois d'élargir le processus d'innovation d'un secteur ou d'un marché à l'ensemble du tissu économique et social d'un territoire en l'impliquant dans le déploiement et le renouvellement de ce secteur et à la fois de travailler à réamorcer de nouveaux processus à partir du segment de marché initial ou à partir des rebonds permis par la diffusion de la méthodologie dans le territoire.

La logique même du processus est de se renouveler pour se perpétuer : dès le début, il faut donc avoir à l'esprit que le succès d'un premier réseau de valeur doit être suffisamment ouvert et partagé avec le territoire environnant, pour que le territoire lui-même devienne « apprenant » (comme le promeut l'OCDE) en même temps que les acteurs du réseau de valeur apprennent à travailler ensemble.

Les outils progressivement mis en œuvre doivent impliquer un nombre croissant de

sujets et de personnes dans le territoire, et les méthodologies doivent être suffisamment partagées pour qu'un nombre d'acteurs de plus en plus important puisse imaginer se réaligner dans et par leur territoire.

Cela ne va pas de soi : du point de vue local, l'organisation d'un réseau de valeur porte à la fois un risque d'enfermement sectoriel et un risque d'aspiration de la valeur créée par les circuits mondiaux.

D'abord la consolidation d'une filière présente le risque d'installer des cloisonnements ou des clivages institutionnels quand la dynamique du processus est précisément liée à sa modularité et son ouverture.

Ensuite, le réseau de valeur n'est pas un circuit court dans la mesure où la plupart du temps ses marchés, ses partenaires et ses fournisseurs sont à l'échelle nationale ou européenne.

Le principe d'amorçage repose sur une boucle locale d'innovation, mais ensuite l'entreprise qui souhaite explorer un nouveau marché ne peut pas le plus souvent atteindre une taille critique et une structure de coûts efficace à l'intérieur même du territoire.

C'est d'ailleurs un des intérêts du territoire d'offrir un espace de mutualisation de réseaux ouvert à toutes les activités : la mise en commun (*bonding*) de ces contacts extérieurs au territoire permet précisément de jeter des ponts (*bridging*) entre des intérêts qui ne se seraient jamais rencontrés, pour le plus grand bénéfice des acteurs locaux qui démultiplient ainsi le potentiel de connections de chaque membre du territoire et du réseau de valeur développé localement.

À la condition de savoir amorcer localement une innovation sans se fermer au monde et de savoir organiser le déploiement sur un marché sans se fermer aux autres acteurs locaux, on peut imaginer un modèle de développement durablement inscrit dans le territoire via un processus viral autoentretenu qui s'affranchira progressivement des modes de structuration initialement nécessaires.

La notion d'ancrage territorial ne se réfère donc pas à la territorialisation d'une politique nationale industrielle ou d'innovation, mais bien à la mobilisation et à la mise en mouvement des ressources propres au territoire comme fondement et levier principal de ce processus innovant totalement endogène.

Il s'agit de mobiliser le territoire pour lui-même. Le territoire est ici perçu non plus au sens administratif ou institutionnel, mais comme support des relations sociales et espace de représentation (en référence aux notions d'espace social et d'espace vécu développées en géographie) (Buléon et Di Méo, 2005).

Ce sont les habitants et les communautés du territoire qui sont à la source de l'innovation réalisée et valorisée.

Du simple usager aux entrepreneurs et chercheurs, en passant par les élus, ils interviennent tout au long du processus d'innovation et de créativité, à la fois en tant que cogénérateurs d'idées, coconcepteurs, premiers clients expérimentateurs, co-investisseurs et codéveloppeurs, diffuseurs d'innovations et d'une culture de l'innovation...

C'est à ce titre que l'approche *territoires innovants* peut constituer une réponse au défi que représentent les délocalisations pour les territoires.

Il s'agit en effet d'arrêter d'attirer à coups de subventions des projets d'entreprises volatiles, dont les retombées sont incertaines pour le territoire, ou de chercher à attirer une classe supposée « créative » en espérant en tirer un plus fort taux de création d'entreprises.

L'objectif est d'investir dans la mise en place d'un processus de créativité et d'innovation structurant et pérenne, qui devient un réel capital pour le territoire.

Enjeux et problématiques clés

La possibilité de développer un capital social et humain collectif territorialisé pour soutenir ce processus d'innovation et de créativité suppose de savoir mobiliser et mettre en mouvement toutes les ressources du territoire : énergies individuelles, réseaux et communautés, aspects plus structurants liés aux politiques publiques et aux lieux.

La seule proximité géographique ne suffit pas à articuler et développer les relations entre les entreprises : il n'y a rien de mécanique dans la création d'un milieu propice à l'innovation et la création d'activités.

Au-delà des idées relativement simplistes sur le fait que regrouper des entreprises dans des campus et des technopoles suffirait mécaniquement à doper le potentiel d'innovation, il s'agit de faire émerger un arrangement spécifique de dimensions technologiques et organisationnelles et de capacités locales de développement.

Ce milieu (Aydalot, 1986) local peut difficilement être dessiné *ex ante*, d'où la nécessité de le porter et l'accompagner au fil de l'eau.

Quatre enjeux en particulier sont liés à l'ancrage territorial du processus d'innovation

► La créativité : comment agir sur le territoire pour accroître son potentiel de créativité ? On s'en tient en effet trop souvent dans les pratiques actuelles à une juxtaposition d'acteurs au sein d'espaces dédiés (ex. technopoles), fondée sur des conceptions spatiales déterministes et sur un modèle (d'inspiration américaine) où le chercheur est aussi l'entrepreneur. Or, toutes ces approches ont leurs limites lorsqu'on les contextualise. D'autres questionnements surgissent autour de la capacité à générer des rencontres dans un climat de confiance, à la base de l'émergence et de la circulation des idées, de la mise en place d'une dynamique de créativité impliquant largement les citoyens, de l'appui aux industries créatives, aux politiques culturelles et aux communautés via les réseaux sociaux comme vecteurs de créativité dans un territoire.

► L'innovation par l'expérimentation. La démarche d'innovation a changé de nature. Elle est de plus en plus collaborative, personnalisée et coconçue avec l'utilisateur final dans le cadre d'un processus élargi au-delà du couple chercheur-industriel. L'association des usagers à un processus de coconception et de codéveloppement des solutions répond par ailleurs à l'enjeu d'accélération du processus d'innovation et à l'enjeu d'apparition de nouvelles formes d'innovation, non forcément technologiques, mais directement liées à des finalités sociétales : innovation culturelle, organisationnelle, sociale, citoyenne...

► La gouvernance partagée de l'innovation. Comment impliquer la population locale dans une réflexion sociétale permettant d'orienter les politiques de l'innovation dans un territoire

et de mettre au point avec les industriels et les chercheurs les solutions acceptables de demain, dans un climat où la « société du risque » et les nouvelles préoccupations éthiques peuvent constituer une entrave à l'innovation, au développement des entreprises et induire une déstabilisation des élus ?

► La capitalisation. Les acteurs locaux savent monter et mener des « projets d'innovation collaboratifs », pour autant, la capacité à capitaliser les connaissances produites au profit des acteurs du territoire demeure faible. Ceci est accentué par un système de financement des projets collaboratifs centré sur des porteurs de projets, par définition mobiles, et non sur des dispositifs ancrés dans des territoires. Cet enjeu se décline de plusieurs manières :

— Comment capitaliser sur les connaissances et les processus produits au sein des *clusters*/réseaux de valeur et les diffuser largement ?

— Comment valoriser l'innovation comme capital culturel et projet sociétal partagé ? L'absence de « culture de l'innovation » est souvent pointée comme un frein à l'innovation dans les stratégies régionales de l'innovation (SRI), mais peu de pistes d'actions concrètes sont identifiées pour y remédier.

— Comment développer les nouveaux métiers liés aux nouvelles activités engendrées par les réseaux de valeur ? Comment attirer les hauts potentiels et les individus créatifs nécessaires au développement de ces nouveaux métiers ? Comment s'appuyer sur ces mutations économiques pour permettre la reconversion et/ou l'insertion professionnelle des populations fragiles ?

Dans cette dynamique, l'ancrage revient à élargir le cercle des acteurs de la controverse fondatrice du processus et du réseau de valeur initial.

Cela se fait par deux vecteurs différents. Il y a d'abord un travail sur les territoires et leur mise en mouvement de manière à ce qu'ils soient plus propices à porter des dynamiques d'innovation. Cela passe par une réflexion sur le rôle des citoyens dans l'économie et sur la place du développement dans les projets municipaux.

Il y a aussi un travail à mener sur la territorialisation des politiques de R&D et notamment sur l'articulation entre les universités ou les laboratoires et les réseaux de PME.

Créativité et circulation des connaissances : des districts industriels à la « place créative » du territoire innovant

Le rôle des lieux dans le processus de créativité : regard critique sur le déterminisme spatial

Les distances géographiques jouent un rôle essentiel dans le processus d'innovation : c'est le cas quand les entreprises cherchent à les réduire afin de bénéficier de connaissances tacites qui circulent localement (via le marché du travail, via la circulation informelle des informations, etc.) ; c'est aussi le cas quand elles cherchent au contraire à renforcer la distance avec les concurrents potentiels pour retenir de l'information qu'elles jugent stratégique.

Cependant, il semble que c'est moins la proximité physique qui aurait un effet mécanique sur la possibilité d'échanger des connaissances et des idées, que la confiance qu'elle permet entre des personnes qui se connaissent et sont parfois déjà impliquées dans des réseaux locaux structurés, qu'ils soient de nature amicaux, associatifs, professionnels... La confiance et les liens sociaux qui s'instaurent dans le cadre d'une proximité « organisée », alliés au sentiment d'appartenir à une même

communauté d'intérêt lorsqu'il s'agit du territoire local, nous semblent être le terreau de ce processus créatif.

C'est sans doute à ceci que l'on peut attribuer l'échec des technopoles à la française : une conception déterministe de l'espace où la juxtaposition dans un même lieu d'entreprises et de laboratoires de recherche ne suffit pas à produire automatiquement un milieu innovateur...

Ce modèle était inspiré des États-Unis, mais les liens recherche-entreprise y étaient d'emblée facilités par le fait que, outre-Atlantique, le chercheur est bien souvent aussi l'entrepreneur.

Si la proximité spatiale semble insuffisante pour créer du lien et de la créativité, on peut largement s'appuyer sur elle pour faciliter les rencontres et échanges entre des personnes déjà liées effectivement ou potentiellement par des ciments plus forts, comme les réseaux, le climat de confiance, les intérêts communs. L'utilisation de l'espace et de lieux est limitée si l'on attend qu'ils génèrent à eux seuls la créativité et l'innovation, et si l'on s'attache à répliquer *stricto sensu* des lieux vus à l'étranger pour les inscrire au cœur de la stratégie du territoire alors que celle-ci est nécessairement idiosyncrasique. L'espace est utile s'il est employé à bon escient, s'il met en place les conditions collectives d'émergence et de portage de la créativité.

Si son rôle n'est jamais déterminant dans l'amorçage ni même la performance du territoire en termes d'innovation, l'aménagement des espaces occupe toutefois une place non négligeable, ne serait ce que parce qu'un aménagement bien conçu ne suffit pas à créer mécaniquement un esprit local à lui tout seul,

un aménagement médiocre peut freiner les collaborations (Tschumi⁶, Florida, 2002). Un espace vécu (public ou semi-public) qui facilite les relations informelles et créatives entre des individus variés peut ainsi contribuer à la mise en place des conditions de la créativité. Dans bien des cas, l'idée ou l'intuition à l'origine d'un projet à succès est née d'une « conversation créative ».

L'architecture (design for interaction), mais aussi l'aménagement de lieux spécifiques de type *cantines*, *fab labs*, *co-working spaces*, *learning centers*, ruches ou hôtels de projets, sont en tout cas utiles à la création d'une véritable place de créativité. Toutes les grandes universités au monde l'ont compris, comme l'illustre le cas de Berkeley.

Cela ouvre sur le rôle de l'architecture et le fait qu'elle soit une des façons de matérialiser des espaces utopiques (cf. travaux de Thierry Paquot), de traduire en bâtiments des façons de vivre ensemble. Pointe alors à l'horizon une remise en cause d'une modalité unique d'espace créatif, que ce soit le « campus » ou la « ville européenne », etc.

À chaque territoire sa singularité, que ce soit dans les réseaux de valeur, dans la façon d'animer les dynamiques locales et dans les sujets qui cristallisent l'attention des acteurs économiques, politiques et sociaux du territoire. Ce sont ces singularités qu'il s'agit ensuite de faire vivre dans des lieux.

Ce que l'exemple de Berkeley illustre également, c'est la nécessité de s'ouvrir à toute la communauté locale, d'impliquer largement

6. Voir : <http://www.tschumi.com>

tout le tissu social et pas seulement les sachants ou les individus supposément créatifs. Il s'agit non seulement de s'inspirer de théories et méthodes qui réunissent chercheurs et industriels et leur permettent de créer et diffuser dans le territoire les connaissances produites, en s'appuyant sur la proximité et les réseaux locaux, mais aussi de tenter d'enrichir ces réseaux d'innovation en mobilisant plus d'acteurs.

Une implication large du tissu social

L'utilisation de l'espace et l'attraction de « classes créatives » ne peuvent être le seul levier de développement. S'il apparaît important pour le territoire d'avoir des créateurs, de faire du *marketing* et d'être attractif, devenir et continuer à être un territoire créatif ne peut reposer sur la simple existence de classes créatives en son sein ou sur un *marketing* territorial cherchant à les attirer.

Un concept alternatif d'instauration d'une « dynamique créative » intrinsèque au territoire, par la mise en mouvement de tout le tissu social, peut être opposé à l'attraction pure et simple de « classes créatives » (au sens de Florida) par le *marketing* territorial. Nous nous appuyons pour cela d'une part sur la brèche ouverte par Florida quant à l'existence de lieux d'ouverture et d'hétérogénéité, potentiellement créatifs, où des acteurs peuvent se rencontrer ; d'autre part sur la notion de « controverses » (Callon et Latour, 2006) en ce qu'elles sont une voie de démocratisation et d'appropriation sociale des questions scientifiques et d'innovation.

L'implication d'un maximum d'individus du territoire va permettre de soulever de nouvelles questions et de faire apparaître ainsi de nouveaux besoins, produits et services que le tandem chercheur/industriel n'aura peut-être

pas envisagé. Nous plaillons donc pour l'organisation d'une implication citoyenne au service d'un flux toujours renouvelé d'idées innovantes.

► Une implication citoyenne volontariste autour de controverses sociétales

L'organisation de l'implication citoyenne appelle un investissement de nature politique : il s'agit de créer du collectif autour de grandes questions sociétales qui intéressent la société civile dans un territoire donné, mais aussi plus largement les acteurs institutionnels, économiques, les experts... Par exemple, dans le cadre du travail d'un groupe d'étudiants de Sciences Po, une controverse a été identifiée à Ivry sur le thème de la dépendance : le sujet a fait l'objet d'une réflexion particulière au sein de ce territoire tant en matière de politiques publiques, qu'en termes d'innovation technologique ou de production économique (avec notamment la grappe d'entreprises Sol'iage, labellisée par la Datar). Cette micro-controverse citoyenne, qui a impliqué une cinquantaine de personnes du territoire (dont 30 usagers), intitulée de façon volontairement provocatrice : « Le quartier peut-il remplacer la maison de retraite ? », a permis de faire émerger de nouveaux besoins, de nouvelles pistes d'innovations technologiques ou sociétales et de reformuler les termes du débat. Cette reformulation peut permettre aux élus et aux industriels de mieux comprendre les attentes des citoyens en matière de prise en charge de la dépendance, le contexte particulier dans lequel s'inscrit leur action et constitue un matériau intéressant pour construire un langage commun.

Une controverse désigne ainsi l'affrontement entre différents acteurs, défendant leur point de vue sur une question donnée. Mais plus qu'un simple débat, la controverse peut

aussi apparaître comme un procédé destiné à déboucher sur la production de nouvelles idées et nouvelles solutions, notamment dans le champ de la production économique ou des politiques publiques. En effet, la controverse permet d'envisager des situations et des points de vue nouveaux, et donc de mieux appréhender le champ des possibles. Les controverses sont irréductibles à la simple « bataille d'idées », mais « elles constituent [...] de puissants dispositifs d'exploration et d'apprentissage des mondes possibles » (Callon, Lascoumes et Barthe, 2001).

Outre les nouvelles idées qui peuvent émerger de la controverse, celle-ci permet également aux chercheurs et aux producteurs de mieux appréhender le contexte dans lequel va se développer l'innovation et d'identifier les vrais besoins des usagers. Dans certains domaines, comme la santé par exemple, les relations entre les usagers et les chercheurs sont très étroites : les usagers, les proches des malades deviennent des quasi-spécialistes des questions médicales, et sont au cœur de controverses avec les experts du sujet.

Ces controverses sont structurantes pour le territoire, car elles permettent de faire émerger des « communautés épistémiques » autour des enjeux soulevés, éphémères ou plus durables (qui peuvent prendre la forme de think tanks ou d'échanges informels via les réseaux : *wiki*, *blogs*, forums de discussion...), et au-delà, c'est l'invention d'une nouvelle méthode d'interaction entre les collectifs d'acteurs locaux (population, salariés, artisans, commerçants, entreprises, services publics et administrations, etc.), pour maintenir, en permanence, vivace l'intensité innovante du territoire.

Pour prolonger cette réflexion, il pourrait être intéressant de voir comment les réseaux (notamment les réseaux sociaux) pourraient être mobilisés pour prolonger, entretenir et élargir la controverse à l'ensemble d'un territoire et diffuser cette logique de créativité des *early adopters* vers la base.

► Des milieux urbains « innovateurs »

Les lieux traditionnellement dédiés à la créativité ou à l'innovation (*co-working spaces*, laboratoires, campus...) ont intérêt à être systématiquement pensés dans leur interaction avec des milieux urbains denses, mixtes, socioculturellement riches et variés.

Si l'intérêt des « friches », qui représentent un formidable espace de possibles, a déjà été mis en évidence pour les processus de créativité (sur le modèle de l'Île de Nantes par exemple), le fourmillement des espaces urbains denses peut également permettre de régénérer le processus de créativité, qui doit être décroisé et porté sur la place publique. À ce titre, le concept de « quartier intelligent » (développé par Guy Loinger) est une alternative intéressante au modèle du grand campus universitaire en périphérie urbaine. Il permettrait de faire émerger des milieux socioculturels localisés riches et stimulants, propices à l'innovation et dans lesquels « les activités de recherche ou d'innovation seraient étroitement imbriquées dans l'espace urbain ordinaire, lui-même fait d'une combinaison variable de logements et d'équipements divers, et étroitement reliés à d'autres centres de recherche et d'innovation par des réseaux à haut débit » (Loinger, 2006).

Globalement, on peut résumer les grands principes régissant l'aménagement de ces « milieux innovateurs particuliers » que seraient les quartiers créatifs à trois axes :

— La mixité urbaine (fonctionnelle, sociale, ethnique, etc.) permet une variété d'activités et de profils de personnes. Elle démultiplie donc les potentialités de rencontres ou d'associations créatives. Ces principes d'aménagement renvoient aux politiques urbaines prônées par le *New Urbanism*⁷. L'architecte Rem Koolhaas⁸ est l'un des principaux promoteurs et théoriciens de la mixité fonctionnelle et temporelle.

— L'intensité urbaine ou le degré d'animation et d'activité d'un territoire maintient en éveil les perceptions sonores et visuelles du citadin alerte, ou plus généralement du résident du territoire, et augmente les probabilités que surgissent une surprise, un événement, une idée, une rencontre. La densité urbaine en est une modalité qui permet de condenser activités et personnes dans un espace afin de multiplier les occasions de contacts. Elle va de pair avec la notion de centralité ou de pôle et s'oppose à l'étalement urbain.

— La convivialité est liée à l'aménagement d'espaces collectifs favorisant les échanges informels (cf. terrasses de café). Elle repose à la fois sur des configurations spatiales, mais aussi sur des ambiances particulières (festives, musicales, confortables, intimes, etc.).

L'innovation au cœur des projets de territoire

Au-delà du rôle assez évident des politiques publiques de soutien à l'innovation (commande publique, accès au foncier, fiscalité...), de l'aménagement des espaces d'échanges

(lieux créatifs, quartiers intelligents), d'autres politiques publiques comme les politiques culturelles, éducatives, etc. ont leur rôle dans l'ancrage local du processus de développement. La question d'une approche qui ne soit pas seulement économique ou simplement matérielle se pose donc. Il s'agit de travailler à partir de l'ensemble des ressources du territoire.

Les politiques culturelles et de soutien aux industries créatives apparaissent comme particulièrement clés car l'art, le spectacle, le design, permettent d'attirer une population de créatifs, mais surtout d'entretenir une dynamique créative sur un territoire et de faire émerger des innovations par hybridation avec d'autres domaines industriels plus traditionnels.

Outre ces grandes politiques, de nombreuses initiatives de plus petite échelle, et moins stratégiques, peuvent de même compléter un tel dispositif englobant : des universités/écoles libres, telles qu'elles fleurissent dans les pays scandinaves et dans lesquelles chacun peut proposer une formation ou en réclamer la création, apparaissent à ce titre comme des outils intéressants en termes de créativité, d'innovation et de singularisation⁹.

Le territoire innovant comme territoire d'expérimentation

Penser le territoire comme un ensemble de situations économiques, sociales et urbaines permettant de tester les produits et services

7. Charte du *New Urbanism* disponible à <http://www.cnu.org/charter>

8. Pour plus d'informations sur le travail de Rem Koolhaas voir : http://www.greatbuildings.com/architects/Rem_Koolhaas.html

9. Raphaële Bidault-Waddington, Actes du Séminaire 3 *Territoires et innovation*, p. 52 : « Les écoles et universités libres remportent actuellement un grand succès aux États-Unis et en Angleterre. Il s'agit de structures informelles en ligne, localisées sur des territoires, où les individus peuvent proposer ou solliciter des formations dans tous les domaines ».

in situ ajoute une dimension importante. Le territoire réunit des qualités indéniables pour favoriser les processus d'expérimentation. Tout d'abord, c'est un réservoir d'usagers (et de premiers clients) potentiels, amenés à s'exprimer sur leurs besoins dans le cadre des controverses évoquées précédemment. Deuxièmement, les collectivités peuvent jouer un rôle de premier client pilote par le biais de la commande publique ou d'une politique volontariste d'expérimentation incluant le cofinancement de prototypes et de démonstrateurs. Enfin, le territoire est un support physique et juridique privilégié pour faciliter et rendre possible l'expérimentation. Car, si la pertinence de la notion de living lab urbain n'est plus à démontrer) – en témoigne le succès du réseau européen ENoLL qui compte aujourd'hui plusieurs centaines de membres –, tout l'enjeu est de réussir à déployer le réseau de facilités opérationnelles permettant concrètement de lever les freins (juridiques, financiers, etc.) à l'expérimentation :

- mise à disposition de panels de testeurs, notamment personnes travaillant pour le compte des collectivités ;
- support matériel et logistique à l'observation des usagers : mise à disposition d'espace public (hôpitaux, crèches, cantines, voirie...) ;
- outils et méthodologies pour le recueil de données (*infrastructures numériques*) ;
- facilités d'ordre juridique (pour expérimenter dans l'espace public et/ou via les marchés publics) et économique (moyens financiers donnés pour encourager l'expérimentation, via des appels à projets par exemple) ;
- outils de communication pour promouvoir les expérimentations.

La mise à disposition des espaces publics de la ville offre un support excellent pour mettre à l'essai les produits des premières entreprises créées, dans la mesure où le tissu urbain

est un matériau facile à appréhender par la population et qui facilite l'ancrage des acteurs économiques dans le territoire.

Dans cette perspective, les nouveaux quartiers et écocités peuvent d'ailleurs être considérés non seulement comme des cadres mais aussi comme des projets innovants en eux-mêmes.

Du laboratoire d'usages au territoire d'expérimentation, il s'agit de permettre d'observer l'utilisateur in situ, de concevoir avec lui des solutions, de tester des scénarios de la vie réelle dans des communautés d'utilisateurs, de tester de nouvelles innovations et d'en vérifier la fonctionnalité ainsi que la valeur aux yeux du client.

La force des territoires locaux est de faire se rencontrer des lieux d'expérimentation et de création pour accélérer et sécuriser le *time to market*, dans un contexte où le cycle de l'innovation s'accélère, en pouvant s'appuyer sur des *infrastructures* (espaces publics, outils numériques...), des facilités administratives et juridiques, sur une population locale sensibilisée (vivier d'expérimentateurs) et sur un premier marché. Une autre originalité du territoire serait également d'organiser le portage du *living lab* et sa gestion en tant qu'outil mutualisé, grâce à une société de codéveloppement réunissant dans un partenariat financier des collectivités, des entreprises et des banques.

Dans cette perspective, il est utile de ne pas avoir de vision trop restrictive et fermée du territoire « local » : alors que la variété est une des clés de l'économie contemporaine, emporter dans une même expérimentation une ville centre, un quartier résidentiel, un quartier social, etc. est une des garanties de succès et de rebond du réseau de valeur.

Le territoire local comme échelle privilégiée de l'implication du citoyen

Modifier la façon dont des individus peuvent se reconnaître dans le projet collectif et les faire ainsi participer à l'ancrage et au réamorçage du processus d'innovation et de développement de leur territoire passe selon par la mise en mouvement d'un grand nombre d'acteurs au premier rang desquels les habitants du territoire. Les institutions en place peuvent intervenir en amont comme en aval du processus en créant une « agora », qui sera un espace de support pour le déploiement d'un nouveau mode d'interaction et de dialogue entre des acteurs multiples aux intérêts différents (société civile, acteurs économiques, acteurs institutionnels, élus...). Cette agora, occasionnellement matérialisée dans des réunions publiques, permettrait d'exprimer les attentes des acteurs vis-à-vis des politiques et cadres de décision, mais constituerait aussi un lieu de codéfinition par les participants eux-mêmes des cadres et des enjeux du débat (Gilli, 2012).

Le *pool* d'acteurs élargi doit être accompagné d'un système de décision adapté au territoire singulier. C'est d'autant plus le cas que les préférences des individus, leurs choix et les modalités de leur implication dans une organisation ou un processus spécifique sont dépendants du contexte dans lequel s'inscrivent les rencontres entre acteurs (Kahneman et Tversky, 1979). Il apparaît en effet vain de stimuler « les idées en amont si l'on n'en fait pas un traitement intelligent, équitable et efficace »¹⁰. L'émergence de ce nouveau cadre de choix et de négociation suppose aussi de dépasser deux écueils

courants de la participation : son instrumentalisation et sa limitation aux « habitués » de la prise de parole (Blondiaux, 2008). Il nous apparaît en effet important de réfléchir aux outils numériques qui pourraient compléter les dispositifs de participation et de projection des habitants du territoire, enrichissant le territoire et son processus d'innovation. Surtout, il est important de mettre en place des dispositifs puissants de mobilisation des personnes qui ne s'impliquent pas naturellement dans la vie économique et sociale de leur territoire. C'est le principal écueil des démarches de démocratie participative et c'est la principale réserve de richesse des territoires.

Cette question est d'autant plus importante que l'innovation suppose une nouveauté, et que la société n'est pas nécessairement prête à accepter ces nouveautés. Un travail spécifique peut ainsi être mené de manière à ce que l'innovation ne soit pas un facteur de conflits, mais plutôt un espace de résolution de problèmes¹¹.

L'innovation survient dans une société caractérisée par son rapport compliqué au risque (Beck, 2003) et par une relation de plus en plus ambiguë avec la recherche et la connaissance scientifiques : la science n'est plus seulement source de sécurité, elle est aussi génératrice de risque. Le modèle théorique développé par Ulrich Beck faisant le récit du passage de la société industrielle à la société du risque permet de repenser la place et le rôle social de l'innovation. Dans une société où le rapport au risque est particulièrement présent, en particulier dans le contexte français où le principe de précaution est inscrit

10. Weil T., Actes du Séminaire 3 *Territoires et innovation*, p. 21

11. Torre A., Actes du Séminaire 3 *Territoires et innovation*

dans la Constitution, l'innovation peut être suspectée de démultiplier les risques. Cela implique des enjeux spécifiques en termes d'éthique et de légitimation de l'action et de la décision publiques et appelle une plus grande implication du citoyen, au-delà de l'expert, à la définition d'orientations et de solutions acceptables.

Par ailleurs, alors même que l'innovation est de plus en plus collaborative et ouverte, elle renvoie à des problèmes accrus de gouvernance, liés à la multiplication d'intérêts et de points de vue contradictoires entre des acteurs qui ne coopèrent pas naturellement entre eux, notamment dans le contexte français. Cet enjeu de gouvernance transcende les limites administratives des collectivités pour s'étendre à des territoires pertinents, dans lesquels ces problématiques d'innovation prennent sens.

Le système de gouvernement des collectivités est insuffisant pour résoudre ces problématiques de gouvernance, tant à cause de la multiplicité des acteurs en présence que par le fait que les enjeux d'innovation ne se limitent pas aux frontières administratives d'un seul territoire. C'est tout l'enjeu de la réflexion sur la gouvernance des « systèmes régionaux d'innovation ».

L'organisation de controverses territoriales permet de mettre en place les cadres de cette gouvernance partagée de l'innovation dans un territoire. L'un des principaux avantages de ces controverses est qu'elles permettent de fédérer des acteurs aux intérêts très différents autour d'un intérêt sociétal ou territorial dépassant largement le cadre des questions techniques ou économiques immédiatement concernées par les innovations engagées dans le territoire.

En même temps qu'elle introduit une nouvelle forme de légitimité dans le domaine de la gouvernance politique, la controverse permet, dans le cadre des stratégies d'innovation, d'établir un cadre éthique partagé par tout le monde, fondé sur la concertation et l'accord des participants, qui correspond précisément à la demande des usagers, et qui permet une réponse adaptée du point de vue des experts.

L'analyse détaillée proposée par Michel Callon, Pierre Lascoume et Yannick Barthe, permet de souligner le rôle des controverses dans la décision politique¹² : elles peuvent jouer un rôle particulièrement efficace dans les situations d'incertitude et de risque, dans la mesure où elles permettent d'envisager un maximum de possibilités face à une situation donnée et de mieux prendre en compte les préoccupations des usagers et les questions éthiques propres à l'innovation.

Au niveau des politiques publiques, la controverse apparaît comme un outil essentiel pour penser la gouvernance de l'innovation. Tout d'abord en ce qui concerne le jeu des acteurs, la controverse permet de briser le schéma linéaire et hiérarchique que dessinent les différents acteurs de l'innovation entre eux. Introduisant massivement les usagers, le monde associatif, les acteurs politiques dans le domaine de l'innovation, la controverse bouleverse les règles du jeu en rendant nécessaires la consultation et la codécision : la controverse ne doit pas être considérée

12. Sur cette question, cf. Lascoumes P., « Controverse », in Boussaguet L., Jacquot S. et Ravinet P., *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences-Po, 2010 [3^e édition], p. 172-179. Ou encore Lascoumes P. et Le Galès P., *Sociologie de l'action publique*, Paris, Armand Colin, 2006, 128 p.

comme un mécanisme participatif de façade, mais bien comme une méthode spécifique pour rassembler les acteurs, l'identification de controverse étant envisagée par Bruno Latour comme un moyen d'identifier des regroupements d'acteurs. Ces rassemblements ne seraient jamais définitifs, mais toujours en cours de redéfinition.

L'intérêt majeur de la controverse en termes de gouvernance se place surtout au niveau de l'amorçage et du réamorçage des *territoires innovants*. En intégrant des acteurs venus de tous horizons, rassemblant différents points de vue par des méthodes de cartographie (voir *infra*) sans faire se rencontrer des acteurs, l'identification d'une controverse permet de transcender les barrières géographiques et de prendre en compte des territoires plus pertinents et en perpétuelle redéfinition.

De ce fait, la controverse serait un outil de la gouvernance des *territoires innovants* depuis l'amont jusqu'à l'aval et tout au long du processus. Une controverse précisément identifiée permettrait de définir un territoire particulier, différent de celui identifié à l'occasion d'une autre controverse : de cette façon, le territoire serait défini comme un regroupement *ad hoc* d'acteurs, comme un acteur-réseau (Latour, 2005).

Capitalisation et montée en compétences du territoire innovant

La capitalisation est un support indispensable au capital humain et social associé aux savoir-faire locaux pour réfléchir aux conditions de pérennisation du réseau de valeur amorcé sur le territoire. Elle est la clé, pour le territoire, non seulement de pouvoir conserver le bouquet d'activités composant son réseau de valeur, mais aussi de pouvoir diversifier son économie au gré des innovations nouvelles apparaissant sur son territoire.

> Capitaliser une méthode de travail

Il s'agit de réaffirmer régulièrement les différentes composantes de l'identité économique du territoire à partir des récentes innovations développées localement (sur le format de Futur en Seine par exemple).

> Capitaliser des envies et des projets

Il y a de multiples talents et idées sous-exploités, soit que les porteurs ignorent qu'ils ont un projet original, soit que les supports de formation qui leur permettraient d'approfondir leurs idées n'existent pas, soit qu'il n'y ait pas les dispositifs permettant de prendre le relais en faisant vivre l'idée lorsque les porteurs de projet ne sont pas à même d'organiser la mise en production de leur innovation, par compétence ou par goût. Il s'agit donc de les révéler.

> Capitaliser et faire évoluer les savoir-faire locaux

La mise en place de nouvelles technologies se traduit par l'élaboration de nouveaux savoir-faire qui supposent d'entretenir et de faire évoluer les savoir-faire locaux. À titre d'exemple, les nouveaux isolants à base végétale requièrent des techniques et des outils nouveaux qu'il faut développer en prenant en compte leurs conditions de pose : la vente et pose de domotique suppose en conséquence des électriciens formés aux nouvelles technologies, etc. La formation des artisans doit être concomitante pour que l'innovation soit un réel succès.

Il pourrait être intéressant que la mise en place des nouvelles formations soit couplée à une stratégie plus globale de gestion territoriale des emplois et des compétences.

Cela pourrait inclure des dispositifs de veille stratégique et prospective sur les futurs besoins en termes de main-d'œuvre et de

nouveaux métiers, un observatoire des viviers de candidats potentiels à attirer dans le territoire ou des populations locales qui vont être impactées par les mutations économiques, etc., ne serait-ce que pour anticiper leur reconversion très en amont.

En Finlande par exemple, les centres régionaux de l'emploi sont « adossés à ceux du développement technologique (TEKES) au sein des structures de développement économique ».

➤ Capitaliser les innovations ou la dynamique d'innovation du territoire

Inscrire dans le paysage urbain la singularité du « génie local » suppose enfin un travail simultané sur le site qu'offre le territoire, sur l'identité industrielle et les innovations en cours de développement et sur la façon dont les habitants formulent leurs atouts et les enjeux sociétaux qui traversent leur territoire. Cela ne concerne pas seulement un bâtiment ou un microcampus : c'est l'identité même du grand territoire (ville, agglomération, voire plus) qui est en question.

Une déclinaison de la dynamique d'innovation en cours dans le territoire au sein d'un projet urbain intégré est ainsi une façon d'ancrer durablement la dynamique de développement. Cette déclinaison peut être spatiale ; c'est le cas, par exemple, à Épinal où le projet urbain intègre dans ses développements la question de la mise en expérimentation ou de la traduction urbaine des innovations développées localement. Cette déclinaison peut également être plus immatérielle (cf. réunions organisées dans le cadre de *Millenium*). Dans tous les cas, ces opérations contribuent à mobiliser largement la population autour d'une image renouvelée du territoire en permettant d'en révéler à la fois les richesses, les atouts,

et les ressources, tout en les ancrant dans une histoire spécifique.

Véritables « totems urbains », les lieux symboles du territoire, qu'ils soient physiques, institutionnels ou virtuels (cf. MySpace qui s'impose comme l'un des lieux d'agrégation et de dynamisation d'une partie de la scène musicale francilienne) sont des espaces privilégiés de projection des savoir-faire constitués à l'occasion des premières démarches à succès entreprises par le territoire. Il est important de capitaliser ces savoirs méthodologiques car ils font partie de l'innovation développée dans le territoire. Un réseau de valeur ayant acquis une forte visibilité internationale a ainsi vocation à contribuer à cette nouvelle identité comme à sa diffusion. C'est ainsi que lors des rencontres de Clermont-Ferrand l'image d'une « ville rock » a tenté de rivaliser avec celle de la « ville Michelin ». En touchant à cette représentation collective dans le cadre de réunions très largement ouvertes à la population et dont l'objet était précisément de réfléchir aux grandes controverses qui structuraient l'imaginaire et les enjeux pratiques du territoire clermontois, un grand pas a été franchi : l'ensemble des acteurs ont resynchronisé leurs représentations, ce qui a ouvert un espace économique et institutionnel pour toutes les activités culturelles. Le débouché de cette (r-) évolution est d'ailleurs l'existence locale d'une grappe sur les industries culturelles.

De la même manière que la communication sur la dynamique d'innovation, via les médias ou de grands événements organisés dans le territoire (ex. Mer et TIC, organisé autour du pôle Mer breton), contribue à fédérer les communautés autour de thématiques et de modèles de réussite connotés positivement (succès de chercheurs et/ou d'entreprises), la reconnaissance qu'un réseau de valeur voire

une méthodologie particulière de développement fait partie intégrante de l'identité du territoire et permet sa reprise par l'ensemble des acteurs locaux : lorsqu'ils parlent de leurs projets, ils parlent de leur territoire et réciproquement : *nolens volens*, ils deviennent les premiers ambassadeurs de leur territoire.

C'est pourquoi cet élargissement des enjeux économiques et scientifiques à la communauté tout entière est un vecteur important de la diffusion d'une culture de l'innovation dans le territoire.

Outils : de la controverse territoriale à la chaire industrielle

La controverse territoriale

L'élargissement de la communauté innovante à l'ensemble du territoire est, on l'a vu, une des clés de l'ancrage de la démarche et du réamorçage du processus. Cela suppose un travail spécifique de mobilisation auprès de l'ensemble des acteurs du territoire. Ce travail ne peut relever de la simple pédagogie : il s'agit véritablement d'emporter la société locale dans le processus d'innovation.

Un tel travail gagne évidemment à être mené beaucoup plus tôt dans le processus, dès la phase d'amorçage ! L'implication large des acteurs locaux et de la société civile autour d'un enjeu local fédérateur est un des moyens d'amorcer des communautés locales d'intérêt transversales : les «controverses territoriales» sont un puissant outil de d'amorçage et d'animation de la démarche tout au long du processus.

Reste que, si aucun travail d'implication et de mise en mouvement des citoyens et de

la société civile autour des enjeux portés par le réseau de valeur n'a été mené, la structuration de «controverses territoriales» devient cruciale quand il s'agit d'ancrer et réamorcer le processus : c'est la garantie d'un élargissement des problématiques au-delà des seules sphères économiques immédiatement concernées par le réseau qui a été organisé.

En amont de la phase d'ancrage territorial, l'outil controverse répond à l'enjeu pour le territoire local d'impliquer largement une variété d'acteurs (notamment les citoyens-usagers), de se muer en place de créativité, de codéveloppement de solutions innovantes avec l'usager et d'agora publique, pour mettre en place les cadres d'une gouvernance partagée de l'innovation.

Quelques principes méthodologiques sont associés à la mise en œuvre concrète de cet outil au sein des territoires :

La mobilisation d'acteurs variés aux logiques et horizons très différents et l'importance de laisser l'espace ouvert pour ajuster précisément la formulation de la controverse

La controverse doit être porteuse d'un enjeu sociétal suffisamment large et mobilisateur pour fédérer une variété d'acteurs, au-delà des experts. Les questions choisies doivent déjà être discutées par les acteurs (on ne crée pas de controverse). Pour cela, il est nécessaire de créer, en amont, un moment de respiration en ouvrant très largement les espaces de discussion de manière à ce que tout sujet puisse être évoqué.

Une expérience notable est celle menée avec la mairie de Paris dans le cadre de son projet urbain : la question qui était au centre du débat était celle des tours et de la hauteur

des bâtiments. La ville ne savait toutefois pas comment aborder le sujet. Une grande enquête audiovisuelle sur un échantillon large de la population parisienne et francilienne a été menée. Sur la base du documentaire, un film d'animation a été produit pour introduire les débats dans les réunions publiques. Plusieurs réunions ont ainsi été organisées accueillant plus de 400 personnes à chaque fois à l'issue d'un intense travail de mobilisation pour faire venir et participer aux débats y compris les personnes venant rarement dans ce genre d'enceintes (jeunes, ouvriers, chômeurs, femmes au foyer, etc.). Le fruit de cette série de rencontres sur « Paris pour vous demain c'est quoi ? » est un déplacement du sujet de la controverse : alors qu'initialement les regards étaient portés sur la hauteur des tours, la controverse que les habitants, les salariés et les entrepreneurs locaux ont fait ressortir est celle de la mixité (de la population, des fonctions, des usages), de la diversité et de l'innovation dans la ville. Ce temps de respiration préalable est ainsi nécessaire parce qu'il permet aux acteurs de la future controverse d'exprimer eux-mêmes le terrain sur lequel ils veulent venir.

Ensuite, la formulation de la controverse doit être suffisamment accessible pour ne pas être technique et excluante mais suffisamment précise pour susciter des prises de position tranchées sur les sujets. Il peut ainsi être utile de formuler la controverse sous forme d'un arbre de questionnement, permettant une hiérarchisation entre la question principale, assez générale, et un ensemble de sous-questions plus précises qui invitent les acteurs à se positionner. Cela permet également de décliner le type de questionnement en fonction des occasions et des publics plus ou moins mélangés.

Métacontroverse (réunions publiques au format d'assises ou d'états généraux sur un sujet) : « Ma santé et moi ? »

- Controverses (débats thématiques) : « Quelle est la responsabilité de chacun face à la santé ? » ; « Quel rôle pour les mutuelles ? » ; « Comment territorialiser le système de santé ? »
- Sous-controverses (ateliers de travail) : « Comment encadrer l'automédication ? »
- Sous-controverses détaillées (entretiens, forums, etc.) : « Des sites web tels que Doctissimo.fr peuvent-ils représenter une alternative aux consultations médicales pour la prise de médicaments ? »

Enfin, en phase amont (métacontroverse), le questionnement doit d'abord être extrêmement ouvert : à ce stade, l'enjeu est de permettre une expression tous azimuts et une auto-organisation du débat.

Dans le cadre de l'animation d'une réunion, les relances peuvent se faire de manière précise et fermée, mais les débats ne peuvent pas être thématiques : le terrain de la discussion est celui des valeurs. Les grands sujets de société sont en jeu (santé, habitat, jeunesse, emploi, vivre ensemble), et il s'agit de voir comment ils sont appropriés et formulés par les acteurs et la population du territoire concerné.

En phase d'approfondissement et dans le cadre d'ateliers (controverses, sous-controverses), il peut ensuite être utile de mixer des questions fermées appelant une prise de position précise de la part des acteurs et des questions ouvertes, plus propices à la créativité.

Exemples dans le cadre d'une controverse :

- Questions ouvertes : « Comment rendre plus simple la vie des personnes dépendantes ? »

> Questions binaires :

— Pour/contre : « Faut-il taxer les produits fast-food pour financer la santé ? »

— Oui/non : « L'automédication est-elle un danger ? »

Un laboratoire d'idées pour identifier des besoins et faire émerger de nouvelles pistes d'innovation

Le caractère territorialisé de la controverse nous semble fondamental, car c'est à l'échelle du territoire local que les besoins des usagers ont un sens (relativement à un contexte de vie) et que peuvent s'inventer des solutions innovantes pertinentes relativement à ces modes de vie et usages.

Ceci explique que le ciblage des acteurs à impliquer au sein de la controverse soit de nature avant tout territorial : personnes liées au territoire, qu'elles y évoluent au quotidien ou qu'elles y aient des intérêts.

Par ailleurs, il nous semble pertinent d'y associer en priorité des usagers, mais aussi les acteurs les plus influents et représentatifs sur un sujet, ou à l'inverse ceux dont la position n'est pas clairement connue. Dans tous les cas, il faut multiplier les points de vue, et ne surtout pas se restreindre à certains acteurs, bien que les acteurs n'aient pas tous le même poids.

La consultation porte à la fois sur leur positionnement clair sur un sujet, sur l'état de leurs connaissances ou nouvelles idées, sur leurs relations avec les autres acteurs (ex : « Quels sont vos alliés ? »).

La consultation des acteurs dans le cadre de la controverse peut se faire selon différents moyens :

> entretiens bilatéraux ;

> entretiens filmés (portraits, points de vues, etc.) ;

> vaste consultation sur le modèle de celle organisée pour le Grand Paris ;

> sites dédiés accueillant l'ensemble des points de vue, les études en cours, les comptes rendus des débats publics, des experts extérieurs, etc. : l'exemple de la ville de Saint-Germain-en-Laye est intéressant de ce point de vue. Couplant exposition, études, débats et rencontres, cette démarche était adossée à un site Internet qui permettait à tout le monde de se tenir informé, mais aussi de continuer les discussions par le biais de forum ; le site www.saintgermaindemain.fr est ainsi devenu le point de rassemblement de la démarche au moins autant que le lieu physique de l'exposition ;

> forums en ligne : plutôt que de créer un forum, il vaut mieux intervenir sur des forums déjà existants en posant volontairement des questions qui suscitent le débat ;

> des réunions en petits groupes ou ateliers territoriaux. Les ateliers territoriaux sont une méthode permettant d'esquisser avec la population locale le projet de territoire qui va sous-tendre, réalimenter et amplifier ce processus d'innovation, en travaillant sur leurs représentations du territoire et sur leurs besoins et usages (exemple : la place de la forêt dans l'avenir de Saint-Germain). À travers l'usage d'objets (maquettes, installations urbaines et nouveaux médias comme la vidéo), ils servent à impliquer les habitants dans des controverses sociétales, générer des débats publics et orienter les choix en termes d'innovation. Les ateliers territoriaux permettent de faire émerger en continu de nouveaux espaces de marché et de nouvelles pistes d'innovation.

Cette consultation peut éventuellement être prolongée par une démarche de type living lab, de « maison du projet » ouverte, où l'utilisateur est invité à réagir et à coconstruire des produits et services avec les entreprises, sur la base de projets, maquette ou prototype.

C'est le cas du projet de *living lab* défini pour le compte de la grappe Sol'iage à Ivry où, après avoir soumis les habitants à la controverse « le quartier peut-il remplacer la maison de retraite ? », l'on prévoit de les associer à la construction d'un nouveau quartier exemplaire du point de vue de la prise en charge de la dépendance.

La controverse comme révélateur des différents points de vue des acteurs et des freins potentiels à l'innovation sur certaines questions sensibles

La restitution de la controverse doit répondre à deux préoccupations : elle doit être un moment symbolique, organisé de telle sorte qu'il puisse s'inscrire dans le récit collectif comme un moment de référence. Elle doit aussi permettre une mise à plat des pistes et perspectives.

Il faut donc que les enseignements soient synthétiques et que leur mise en forme soit exploitable facilement par l'ensemble des acteurs intéressés par la controverse, pour qu'ils puissent s'en emparer comme un outil d'aide au débat et à la décision.

Plusieurs méthodes existent, dont la cartographie des controverses¹³ qui permet de visualiser, en un coup d'œil et de manière interactive, les points de débat et de consensus sur une question donnée et le positionnement des différents acteurs.

L'analyse de la cartographie est un deuxième temps important, car elle permet de mettre au

jour ce que la controverse nous apprend et de déboucher sur l'action :

- > analyse des arguments majoritaires, de la distribution des acteurs, de leur influence relative, de la nature de leurs relations ;
- > proposition d'explications sur les points de désaccord ;
- > proposition de modes de résolution de la controverse (quelle organisation, quel dispositif seraient à même de la dénouer ?) ;
- > analyse des résultats comme potentielle aide à la prise de décision.

La controverse comme appui au débat et à l'instauration d'une gouvernance partagée de l'innovation dans le territoire

La diffusion de la controverse est fondamentale pour la porter sur la place publique et elle constitue un matériau qui alimente le débat sur les orientations territoriales en matière d'innovation. La meilleure garantie pour cela est d'avoir intégré cette préoccupation à tous les stades précédents (réunions publiques, sites web dédiés, conférences de presse, supports vidéos et maquettes numériques, etc.).

La dernière étape est l'utilisation de la controverse. Selon les objectifs que l'on poursuit, plusieurs formules sont possibles :

- > Construire une gouvernance partagée, à partir d'un cadre éthique et d'un langage

13. Cette méthode a été mise en avant par l'équipe Démosciences, autour de Bruno Latour et Tommaso Venturini. Il s'agit d'un mode d'identification précise des différents termes des controverses, des arguments et des acteurs, destiné à mettre en avant les regroupements d'acteurs qui en découlent. Existant principalement dans le monde des sciences, la cartographie des controverses est autant un outil de la recherche sociologique, qu'un mode de diffusion et d'information efficace, notamment par le biais d'Internet, qui permet de toucher un maximum d'acteurs, que ce soient des spécialistes ou de simples curieux.

commun et redéfinir de manière concertée les nouvelles orientations du territoire en matière d'innovation : un débat public sur la base de la controverse, comme cadre d'échanges et de codécision.

- Traduire en projets innovants les besoins et idées issus de la controverse : une série d'ateliers de réflexions techniques impliquant services techniques, chefs d'entreprises et chercheurs locaux ou impliqués dans le territoire.
- Diffuser largement la controverse hors des institutions traditionnelles et l'enrichir en continu, pour entretenir l'intensité innovante du territoire : un forum participatif sur un site web.

La chaire industrielle

Objectifs

En aval de la phase d'ancrage territorial, les objectifs d'une chaire industrielle sont :

- De structurer les relations entre entreprises du territoire (notamment PME) et chercheurs autour des nouveaux espaces de marchés et nouveaux enjeux scientifiques identifiés et d'ancrer les acteurs économiques dans le territoire. Favoriser des financements de dispositifs ancrés dans le territoire plutôt que financer individuellement les entreprises participant à un projet collaboratif permet en effet de lutter contre les processus de délocalisation et de désindustrialisation.
- De contribuer à la mobilisation des financements nécessaires pour transformer les idées (issues de la controverse territoriale notamment) en projets de R&D innovants, en lien avec les entreprises du territoire, notamment les PME.

La question de l'identification des enjeux technologiques associés à l'initialisation de nouveaux réseaux de valeur ou à l'approfondissement de réseaux de valeur locaux se pose en effet. De même, la capacité à accompagner cette demande industrielle de

moyens pour associer les universités locales et attirer sur le territoire (ou dans le cadre de partenariats appuyés avec les laboratoires locaux) le(s) spécialiste(s) susceptible(s) de débloquent les verrous technologiques soulève la question du cadre à définir pour un partenariat liant les industriels et les universités locales (avec l'appui éventuel des sociétés de codéveloppement du ou des réseaux de valeur concernés ?).

- De s'appuyer sur les controverses territoriales pour identifier de nouveaux enjeux scientifiques et stimuler de nouveaux cycles de R&D/innovation, tout en facilitant la montée en puissance du territoire au niveau international en systématisant la collaboration des acteurs locaux avec des experts et chercheurs de tous horizons.

- De transférer ces connaissances par le biais de l'enseignement comme par la sensibilisation plus générale et de créer les nouvelles formations dont le territoire a besoin (nouveaux métiers en lien avec le développement des réseaux de valeur).

- D'alimenter le processus de créativité et de participer aux controverses territoriales et à leur diffusion, dans le cadre d'événements scientifiques (de type colloques) ou de contributions individuelles de chercheurs et ainsi de contribuer à la diffusion d'une culture de l'innovation dans le territoire via des activités de médiation scientifique.

Les enseignants-chercheurs disposent d'une grande qualité de réseaux internationaux et peuvent jouer un rôle central dans la diffusion de nouvelles connaissances et idées.

Par ailleurs, les universités ont vocation (dans une conception humaniste notamment) à être des lieux d'ouverture vers la société et d'ancrage des controverses.

Opérationnalisation

Dans chaque territoire, la chaire a vocation à se constituer autour d'une thématique sociétale, liée à la controverse territoriale et aux nouveaux espaces de marché identifiés par les réseaux de valeur. Il s'agit d'une thématique par définition interdisciplinaire dépassant un unique laboratoire et s'étendant à de nombreux chercheurs du territoire.

L'embauche d'un chercheur de stature internationale pour constituer une équipe autour du projet scientifique ambitieux aux enjeux industriels bien identifiés est un levier incontournable. Par son travail et son statut, il accroît la légitimité de la démarche et celle de l'évaluation qui s'ensuit. De nouvelles opportunités pour les industriels peuvent ainsi naître des travaux de l'école doctorale puisque de nouveaux espaces de marché sont identifiés.

La mise en place d'une gouvernance spécifique à chaque chaire industrielle est à envisager pour définir les interactions avec les sociétés de codéveloppement et les modalités de participation aux controverses territoriales, pour identifier de nouveaux sujets de recherche. Cela suppose également de réfléchir tout particulièrement aux événements voire à l'équipement de la chaire ou du territoire en termes de médiation scientifique.

En aval, une réflexion est à engager sur les nouvelles formations pouvant être imaginées localement en fonction des nouveaux enjeux et métiers liés aux réseaux de valeur, pour accompagner les mutations économiques du territoire et sa montée en compétence, depuis les CAP jusqu'à l'université.

Financement de la chaire

> Le « retour au territoire » des industriels

Les PME sont rarement des financeurs de l'innovation par les chercheurs. Grâce au codéveloppement déjà longuement exposé ici, elles auront sans doute déjà bénéficié des innovations produites par la recherche locale ou au minimum seront vite intéressées par elle. En effet, lorsque l'identification de l'espace de marché à capter ensemble sera bien défini, il leur sera possible d'identifier, avec les chercheurs locaux, les améliorations à apporter à leur offre complémentaire grâce à de nouvelles innovations « utiles » et qui pourraient, lors de la prochaine « génération » de solutions innovantes, conduire à l'apparition d'un cercle vertueux : plus d'innovation, plus de marchés, plus de valeur, plus d'investissement privé dans la R&D.

De plus, la société de codéveloppement sera en mesure de traduire ses besoins communs en feuille de route et en plan de recherche avec les chercheurs ainsi que de lever les fonds nécessaires en mobilisant les partenaires et rapidement en puisant sur les fonds de la société de codéveloppement elle-même.

On voit ici tout l'intérêt de fédérer les PME pour organiser une recherche permanente locale. En exprimant cela, il ne s'agit pas d'ailleurs de réaliser toute la recherche localement, mais au minimum d'avoir des chercheurs qui dans la proximité puissent effectuer une veille sur les innovations dans le monde, les « capter » au profit des industriels et aider à monter les partenariats nécessaires tout en jouant un rôle « d'ensemblé local ».

► Engagement des industriels, engagement de l'Agence nationale de la recherche (ANR)

Un nouveau dispositif est à l'étude à l'ANR : si des industriels s'engagent à investir dans la chaire à hauteur de 50 %, l'ANR la finance également à hauteur de 50 % par le biais

d'appels à projets. Le coût des chaires est amené à varier en fonction des territoires et des thématiques qui animent leurs projets : les appels à projets, ainsi que le montant de leur financement, varieront en fonction.

**UNE PREMIÈRE
MISE EN
PRATIQUE SUR
LE TERRAIN**

Une première mise en pratique des propositions formulées dans le cadre de cette démarche a été réalisée au sein de territoires volontaires. Elle a permis de vérifier, sur une dizaine de cas, la capacité à mobiliser des acteurs autour de marchés potentiels répondant à des besoins sociétaux locaux puis de fédérer des acteurs (entreprises en premier lieu) en un réseau coopératif pour notamment associer les PME en leur offrant la possibilité d'atteindre la bonne taille critique. Les outils proposés (controverse, Océan bleu, etc.) ont ainsi pu être confrontés à des enjeux locaux concrets, ce qui a permis en retour d'en vérifier la pertinence et de les optimiser.

Avec l'aide exceptionnelle de l'État sur Green Valley puis sur SMS¹⁴, il a été possible d'aller plus loin avec ces deux « prototypes ». La démarche y est expérimentée de façon systématique sous forme d'un protocole complet, et les résultats pourront être appréciés dans les trois ans. Mais, d'ores et déjà, les créations d'activités nouvelles, comme l'entreprise Pavatex à Épinal, sont les signes tangibles du succès de cette démarche.

14. Autre démarche menée dans le cadre du *cluster* SMS sur l'axe Seine autour d'une approche mutualisée des enjeux logistiques.

Description des expérimentations menées dans trois territoires volontaires

Green Valley/Épinal : la force de la mutualisation

Contexte : un site pilote, leader de l'expérimentation *Territoires et innovation*

Préfecture des Vosges de 35 000 habitants, Épinal est située dans la région Lorraine et fait partie de la communauté d'agglomération Épinal-Golbey.

Élément majeur du paysage vosgien, la forêt occupe 282 000 hectares, soit 48 % du territoire et fait des Vosges le troisième département français tant en termes de surface boisée que de production de bois exploité (environ 1 million de m³ annuel).

Bénéficiant d'une matière première abondante et diversifiée, la filière bois/ameublement, activités traditionnelles du département, y concentre, avec 4 516 salariés, 11 % de l'effectif salarié industriel.

Ce secteur est aujourd'hui en pleine mutation, confronté à un véritable enjeu d'avenir, puisqu'il se trouve face au déclin d'un secteur papetier qui a tiré l'activité ces quinze dernières années et au risque d'inflation de la demande de bois brut à l'export, mais aussi

demain aux nouveaux usages énergétiques, les deux pouvant mettre à mal les outils de transformation à tous les stades de la valorisation de la chaîne. Grâce à un volontarisme local fort et continu depuis dix ans, un campus fibre a été créé autour de l'École nationale supérieure des technologies et industries du bois (ENSTIB) de manière à maîtriser les enjeux notamment technologiques de l'avenir de la filière.

Par ailleurs, ce secteur est de plus en plus confronté aux enjeux environnementaux, rejets de gaz carbonique, réduction de la consommation d'eau, recyclage des déchets et de papiers cartons usagés. Dans la filière bois, différentes initiatives sont prises en faveur du développement durable, avec notamment la certification des forêts, démarrée en 1990.

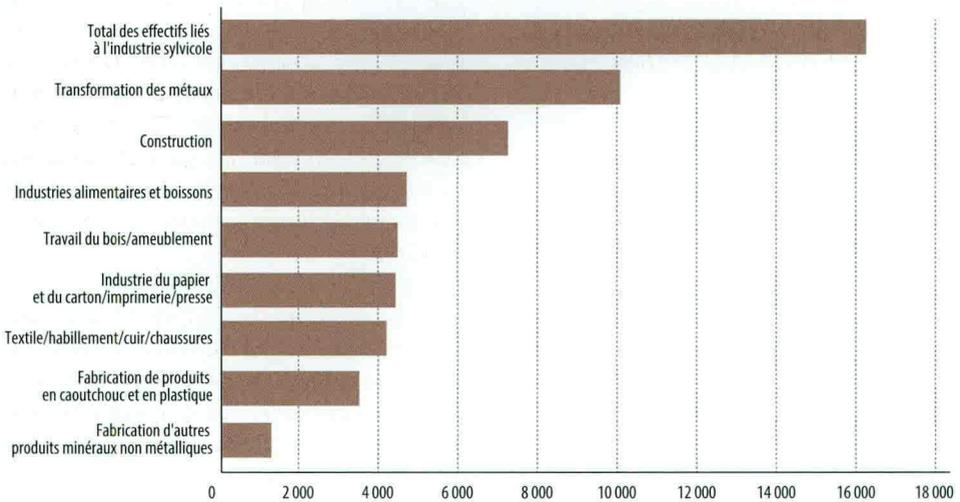
L'enjeu sylvicole et sa valorisation économique sont donc primordiaux pour le département et s'imposent comme véritables facteurs de développement économique et sources d'innovation pour le territoire des Vosges.

L'application des outils

Épinal-Golbey a été pionnier dans la mise en pratique de l'expérimentation de la Datar à travers la modélisation de la chaîne de valeur de l'ensemble de la filière bois et l'engagement d'une réflexion sur les nouveaux espaces de marché en y associant l'ensemble des acteurs, à partir de 2010.

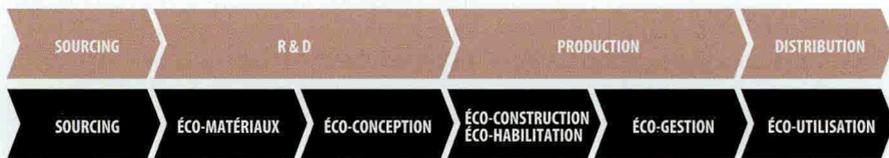
Avec le défi de répondre à l'appel à projet Grappes d'entreprises lancé par la Datar et conformément aux recommandations théoriques dans le présent ouvrage, cette démarche innovante a permis de poser un ensemble de questions et d'y apporter des réponses

Figure 8. Répartition des effectifs salariés 2009 dans les Vosges



Source : CCI, Les Chiffres clés des Vosges 2009

Figure 9. Modélisation du réseau de valeur de la filière bois



Source : CMI

concrètes et pratiques par les industriels eux-mêmes.

Du sourcing à la distribution, des acteurs spécialisés ont pu faire partager leur expérience et leur expertise et apporter leur savoir-faire.

La structuration de la chaîne de valeur sur le territoire d'Épinal-Golbey

La chaîne de valeur de la filière bois peut se modéliser de la façon suivante.

Ce réseau de valeur a pour objectif de regrouper des acteurs complémentaires afin d'identifier de nouvelles possibilités de marché, en vue de générer de la valeur. Cet objectif s'inscrit dans une stratégie commune et partagée par l'ensemble des acteurs pionniers.

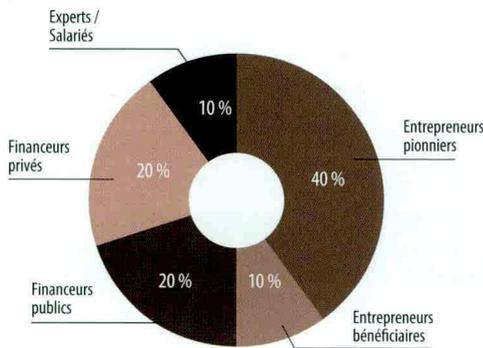
Intéressés par cette démarche et l'ambition affichée, tout autant que par la redynamisation de leur territoire, un ensemble d'acteurs d'horizons divers et variés furent les premiers

à soutenir et à s'inscrire dans cette démarche (SEM Épinal-Golbey, Co développement initiatives, Norske Skog, Nr-Gaïa, Norwin, GICO, Pôle fibres, ENSTIB, CRITT Bois, Sélection Vosges, Fibre Lorraine).

La mise en place de la société de codéveloppement : une volonté acquise

À l'issue de la modélisation de la chaîne de valeur, du regroupement des acteurs et de l'élaboration de la stratégie partagée, la création de la société de codéveloppement Ecodev a été décidée sous une forme classique de SARL tout en affichant immédiatement une volonté de s'orienter vers la forme d'une SCIC.

Figure 10. Répartition des collèges au sein du capital de la SCIC



Source : CMI

Les objectifs sont, grâce à un capital d'environ 1,5 million d'euros, de lever entre 6 et 8 millions d'euros de fonds propres auprès d'investisseurs privés.

Le développement de la SCIC Ecodev a nécessité le recrutement de différentes compétences dédiées, afin de répondre aux enjeux, aux objectifs et à la charge :

➤ un pilotage stratégique provisoire a permis

de rapidement jeter les bases des premiers *business models* d'activités nouvelles et créer la confiance. Un *cluster manager* attiré par la réelle ambition stratégique et doté d'une vision *marketing* fut embauché au bout de quelques mois afin de répondre aux objectifs de la SCIC ;

- un *utility manager* assure le pilotage des projets et des opérations orientés vers la mutualisation des coûts (énergie, logistique). Ses objectifs sont de porter la maturation de certains projets dans ce domaine (seul et/ou en mobilisant des experts *ad hoc*). En parallèle, il pilote certains projets actuellement en phases 3 ou 4 (en qualité de chef de projet). C'est principalement un profil ingénieur, nettement orienté *business*, disposant d'une expérience industrielle ;
- une personne en charge de l'administration quotidienne.

Dans une seconde étape, Ecodev aspire au recrutement de deux compétences complémentaires : un chef de projet et un responsable marketing.

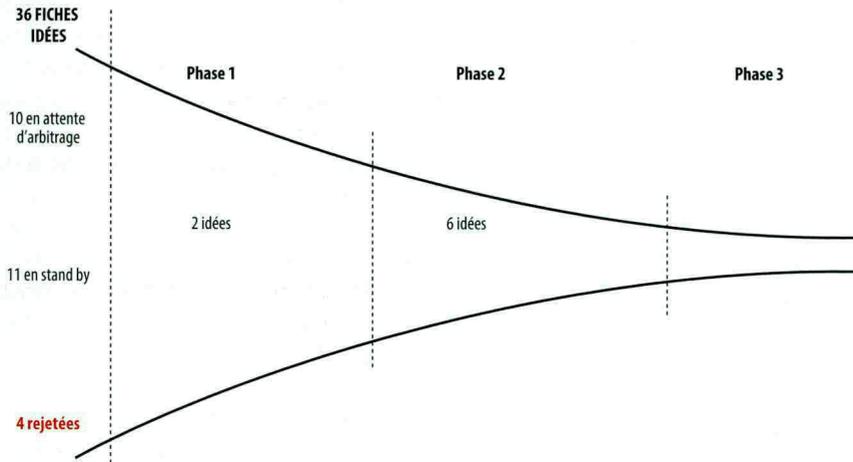
Premiers résultats et retour d'expérience

Au cours de sa première année de fonctionnement, le comité d'innovation (outil d'animation du processus Épinal Créativ'place) a été constitué et réuni six fois. Il est constitué de cinq industriels, trois organismes de recherche et formation, deux collectivités territoriales et d'Ecodev.

Au cours de cette première année : 37 fiches idées ont été présentées. Elles correspondent à des projets nouveaux, ou des projets déjà existants venus se raccrocher au processus.

Le portefeuille actuel de projets ayant une probabilité de réussite élevée (en phase 2 ou 3) est de sept, dont quatre projets de

Figure 11. Le processus en cours de sélection des idées



Source : CMI

mutualisation (qui ont un impact sur les projets en phase de lancement), et trois projets de développement de solutions industrielles.

Ces premiers projets et la communication assurée par la concrétisation de certains d'entre eux ont permis d'attirer différents porteurs de projets et/ou entreprises de la région cherchant à être soutenus dans leur démarche créative, et dans la réalisation de leur projet.

Seul le volume significatif de ces sollicitations permet de maintenir une très forte sélectivité des projets soutenus.

Des points de vigilance

À l'issue de l'expérimentation spinalienne, plusieurs éléments nous ont conduits à faire évoluer quelque peu la méthode conceptualisée en amont ou bien au contraire à nous conforter dans notre approche de certains points structurants.

Ainsi, le profil du directeur général de la grappe est sans aucun doute un des principaux éléments structurants. Pivot du mode de gouvernance, le recrutement du directeur général doit être à la hauteur de l'ambition affichée par la grappe. Ce recrutement est un investissement très significatif pour une structure naissante comme la SCIC, mais cela reste une condition *sine qua non* à la concrétisation du *business plan* et à la réalisation des objectifs affichés.

Avec l'expérience et le recul de cette première année, quatre difficultés ont pu être observées dans le cas d'Épinal :

► Force est de constater que les acteurs du comité Innovation ont besoin d'un temps plus ou moins long pour apprendre à se connaître et à se faire confiance, ce qui signifie qu'ils mettent un certain temps à parler de leur projet et leurs objectifs sans inhibition : cela conforte la nécessité d'une période d'observation et d'apprentissage que constitue la *mise en routine* des processus avant d'institutionnaliser l'organisation.

► Bien souvent les acteurs ont leur métier et/ou leur entreprise et ne travaillent que peu, voire pas, entre les séances du comité. Le *reporting* sur les avancées et la réalisation des actions listées lors du comité précédent n'est pas spontané, ni évident.

► Il est donc nécessaire, et c'est une tâche très chronophage, de relancer et d'accompagner les acteurs dans la réalisation de leurs actions d'un comité sur l'autre.

► Il est donc indispensable que le *cluster manager* prenne en main l'animation du comité et recadre les débats pour pousser les intervenants à creuser les sujets abordés en tentant de les orienter vers des traductions opérationnelles et/ou des plans d'actions précis.

Sol'iage/Val-de-Marne : accompagner les personnes dépendantes

La grappe Sol'iage est dédiée à la thématique de la dépendance des personnes âgées : elle se positionne comme le fournisseur de solutions innovantes pour le maintien à domicile ou soulageant la charge des soignants et des aidants.

Elle englobe ainsi tous les acteurs du marché du grand âge, entreprises mais aussi collectivités territoriales, universités, hôpitaux, etc., couvrant ainsi toute la chaîne de valeur de ce secteur, de la conception à la distribution, en passant par la fabrication, l'expertise, le conseil, les services, la formation...

Ancrée sur le Val-de-Marne, département précurseur dans ce domaine, la grappe a pour vocation d'acquérir rapidement une envergure nationale à travers la distribution et l'essai-mage de ses solutions innovantes sur d'autres territoires.

Un territoire représentatif et *leader* sur ce sujet

Le Val-de-Marne, un territoire concerné et impliqué dans le domaine de la dépendance

Le Val-de-Marne compte 1,3 million d'habitants. 30 % de la population a moins de 25 ans (contre 25 % en France métropolitaine) et plus de la moitié a moins de 40 ans. Cependant, comme partout en France, la population vieillit : on compte aujourd'hui 84 700 personnes de plus de 75 ans (soit près de 6,5 % de la population) et 12 317 bénéficiaires de l'allocation pour personnes âgées.

La dépendance est un enjeu fort pour le département, dont la proportion de personnes âgées dans la population augmente.

Cette tendance a conduit le conseil général à développer une offre de services étoffée et à se positionner comme un acteur pionnier en France sur ce sujet, qui pourrait inspirer d'autres collectivités.

En effet, le Val-de-Marne s'est également engagé dans le maintien des personnes âgées à domicile à travers différentes initiatives, parmi lesquelles le programme Form@dom, dispositif innovant de formation préqualifiante des intervenants professionnels et le système de téléassistance Val'Écoute.

Le soutien aux aidants est également une priorité du conseil général, à travers l'organisation de la Journée nationale des aidants à Ivry-sur-Seine et l'expérimentation d'une « tablette numérique et d'un site Internet dédié aux aidants », nouveau moyen de communication à destination des aidants pour rompre leur isolement.

La grappe prend ainsi appui sur les forces, l'expérience et l'implication du département du Val-de-Marne, lieu de polarisation des activités gérontechnologiques, ainsi que sur les compétences nombreuses présentes sur le territoire.

Parmi les compétences qu'accueille le département, le pôle Allongement de la vie de l'hôpital Charles-Foix, premier centre hospitalo-universitaire gériatrique français, de notoriété internationale, est un lieu de recherche, d'innovation et d'expérimentation, capable de nourrir la dynamique des entreprises de la grappe et un facteur puissant d'attraction d'acteurs de ce secteur.

La municipalité a été récompensée en 2010 par le label « Bien vieillir, vivre ensemble », Depuis plus de 10 ans, la collectivité d'Ivry a développé une grande expertise dans les questions de traitement de la dépendance, à travers la création de la bourse Charles-Foix en 2004, qui soutient des projets innovants permettant d'améliorer la qualité de vie des personnes âgées dépendantes, et l'accueil d'un forum annuel sur les gérontechnologies depuis 2007.

La ville est également engagée dans l'expérimentation en milieu urbain, avec sa participation à la réalisation de la maîtrise d'ouvrage du projet Campus urbain « Bien vieillir chez soi à Ivry » d'une part, et l'expérimentation et évaluation du projet Innos en 2010 d'autre part.

La constitution de Sol'iage présente donc l'opportunité pour les entreprises de la grappe de codévelopper des solutions globales en s'appuyant sur une collectivité motrice, le Val-de-Marne, qui pourra se positionner à la fois comme apporteur des services, prescripteur et caution publique.

Une initiative certes locale mais qui vise à répondre à des enjeux d'envergure nationale

La France compte aujourd'hui 1,2 million de personnes âgées concernées par la dépendance, dont 60 % vivent à domicile et 40 % en établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et en unités de soins de longue durée (USLD)¹⁵.

La dépendance est devenue un enjeu national, pris en compte de façon croissante par les différents acteurs, pouvoirs publics et entreprises, pour répondre aux difficultés rencontrées par les personnes âgées et par leurs proches.

Dans ce contexte, le marché de la dépendance présente un très fort potentiel pour les années à venir, sous l'effet d'une quadruple tendance :

- > la population française vieillit ;
- > la dépendance augmente ;
- > le nombre d'aidants diminue ;
- > les ressources financières sont limitées.

À cet enjeu national s'ajoute une double difficulté qui empêche aujourd'hui les entreprises de se développer sur le marché intérieur et que la grappe ambitionne de surmonter : d'une part, le manque d'interopérabilité entre les produits et services existants ; d'autre part, la méconnaissance voire la défiance des utilisateurs potentiels, personnes âgées et aidants, par rapport aux gérontechnologies, qui ne sont pas commercialisées dans la grande distribution et qui souffrent d'une mauvaise image.

15. <http://www.dependance.gouv.fr/La-dependance-en-quelques-chiffres.html>

Une démarche particulière avec la controverse comme point de départ

Le développement de Sol'iage se fonde sur la mise en place des différents outils visés ci-dessus : définition d'un réseau de valeur et d'un Océan bleu lors de la phase 1, structuration en association et identification de projets individuels et de projets mutualisés, controverse lors de la phase 3. Si ces outils sont d'ores et déjà définis, leur mise en place doit s'effectuer progressivement.

La structuration du réseau de valeur à l'échelle du département

La grappe Sol'iage rassemble d'ores et déjà sur le territoire du Val-de-Marne des acteurs concernés, publics et privés : conseil général, villes d'Ivry et de Vitry sur Seine, pôle Allongement de la vie de l'hôpital Charles-Foix, cinq entreprises pionnières spécialisées dans le domaine des gérontechnologies... Fédérant au-delà de ce territoire, Sol'iage réunit au total une cinquantaine d'acteurs franciliens :

- > 20 industriels et commerciaux ;
- > 10 utilisateurs, financeurs, institutionnels ;
- > 20 acteurs de la formation, de la recherche, de l'innovation.

À terme, la grappe vise à rassembler des acteurs présents sur toute la chaîne de valeur du secteur de la dépendance, telle que définie ci-dessous.

Le positionnement de la grappe sur un nouvel espace de marché (Océan bleu)

L'objectif fixé pour la grappe Sol'iage est de mieux répondre aux défis de la dépendance malgré les freins financiers et organisationnels, et malgré la méconnaissance voire la défiance du client par rapport aux solutions existantes : il s'agit concrètement de mieux accompagner les personnes âgées dans leur parcours du

vieillesse, en prévenant leur perte d'autonomie et leur placement dans une maison de retraite.

Dans cette perspective, Sol'iage développe une offre originale, entre le logement privatif de base et la maison médicalisée : la grappe vise à connecter les savoir-faire des différentes entreprises membres pour les harmoniser dans une solution globale répondant aux besoins des personnes âgées en perte d'autonomie et des aidants, dans un contexte financier maîtrisé.

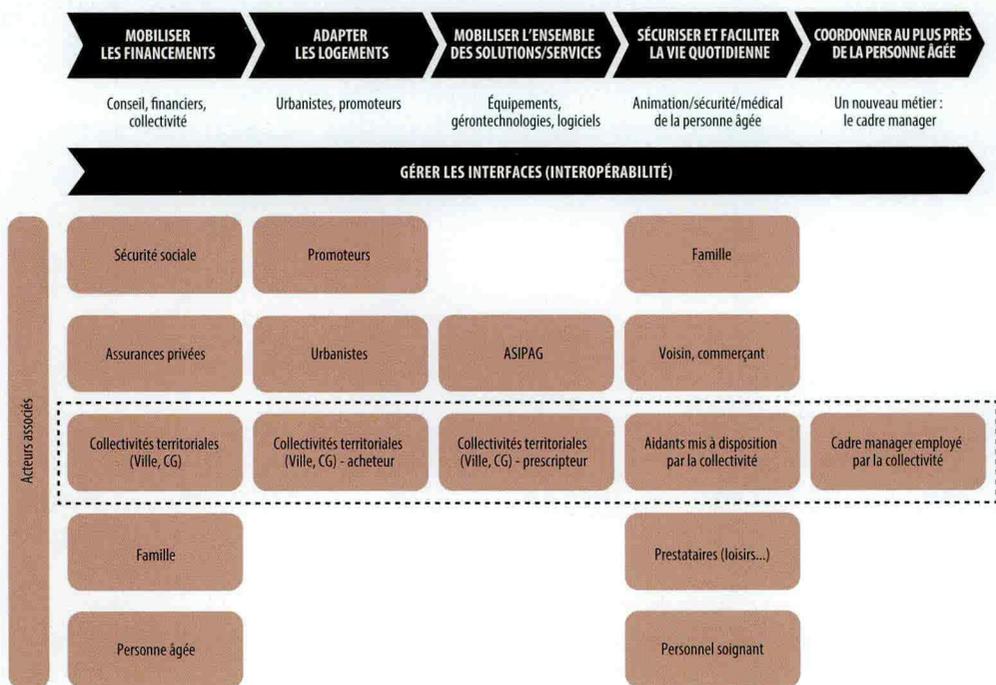
Avec ce positionnement original, qui reste à expérimenter, Sol'iage s'inscrit dans la théorie de l'Océan bleu : aucune solution globale permettant de répondre à ces besoins n'existe aujourd'hui.

Le marché potentiel pour les entreprises de la grappe est d'envergure régionale, nationale, voire internationale.

Au niveau régional, le territoire francilien compte plus de 666 000 personnes de 75 ans et plus (soit 14 % de cette tranche d'âge au niveau national), bénéficiaires directs des gérontechnologies. Ce poids démographique fait de la région un bassin de consommation d'importance. Il est d'autant plus stratégique que les institutions franciliennes (hôpitaux, cliniques, maisons de retraite) ne sont pas dimensionnées pour répondre à cette évolution : saturation des capacités d'accueil, manque de personnel, etc. Dans ce contexte, le marché francilien offre une opportunité de taille pour les entreprises innovantes de la grappe.

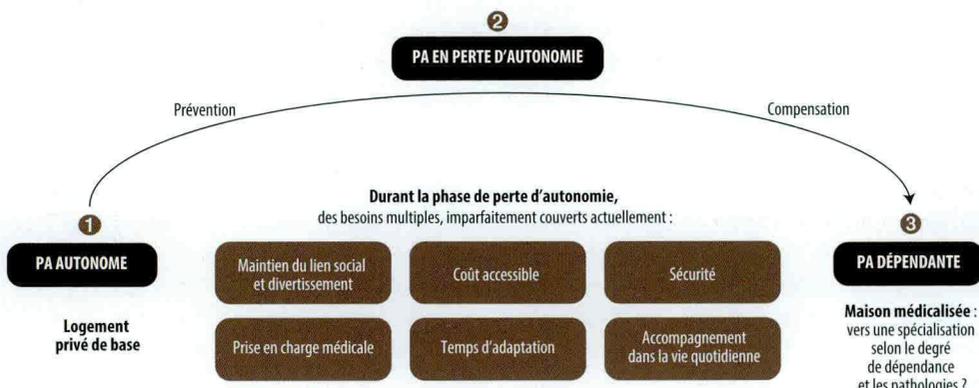
Au-delà, l'objectif de la grappe est d'appuyer ses entreprises membres pour développer leur activité et chiffre d'affaires à l'échelle

Figure 12. Les enjeux à chaque maillon de la chaîne de valeur



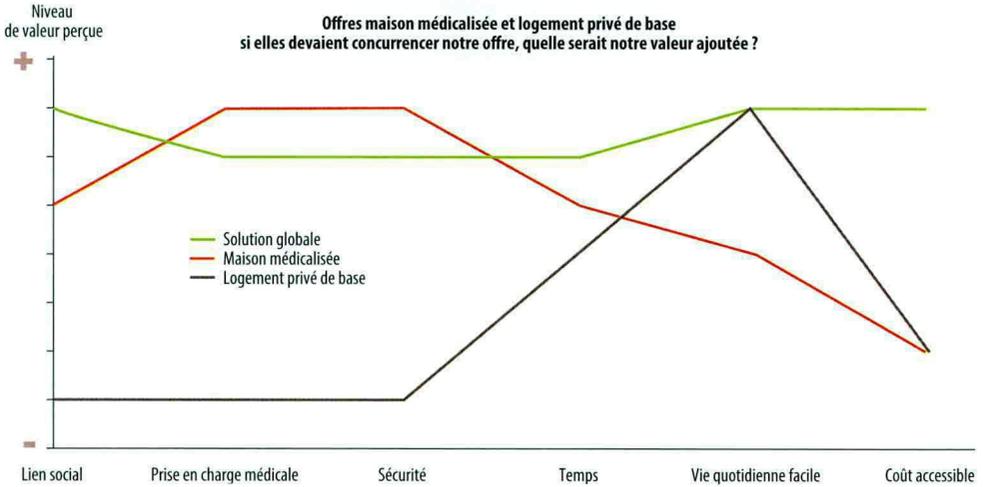
Source : CMI

Figure 13. Le parcours du vieillissement : mieux répondre aux besoins des personnes âgées en perte d'autonomie pour retarder le placement en maison médicalisée



Source : CMI

Figure 14. Spécificité du positionnement de l'offre de Sol'iage



Source : CMI

nationale, et en abordant progressivement le soutien à l'exportation.

Une structuration juridique en association, à transformer en SCIC à moyen terme

Si Sol'iage s'est d'abord constituée en association, la grappe a pour projet la création d'une société de développement à horizon de trois ans, avec une répartition du capital de la future SCIC entre six collègues, les PME étant au cœur de l'actionariat. Le développement de la grappe Sol'iage implique potentiellement le recrutement de deux compétences :

- > d'une part un *business manager*, profil tel que décrit précédemment ;
- > d'autre part un *care manager* opérationnel, profil spécifique utile à Sol'iage, conçu comme rotule et facilitateur de ce système de care management entre les aidés et les aidants mis en œuvre à terme, ayant une double fonction : la coordination de l'expérimentation des différents produits et solutions proposés par la

grappe et la contribution au développement d'un nouveau système de management du territoire "senior friendly", incluant l'encadrement d'un nouveau réseau d'aidants, la création d'événements pour entretenir le lien social...

La mise en œuvre du processus créatif autour de trois types de projets

Sol'iage a d'ores et déjà identifié des projets générateurs de valeur ajoutée, qu'elle implémentera dans les mois à venir.

Les projets individuels sont portés par les cinq acteurs pionniers de la grappe, et leur permettent d'augmenter leur CA grâce à des économies d'échelle, une mutualisation des coûts et un accès élargi et facilité au marché. Ces entreprises ont développé des concepts et produits phares, déjà éprouvés sur le marché, mais elles font actuellement face à des freins qui entravent leur développement.

Les projets collectifs combinent les savoir-faire d'au moins deux entreprises de la grappe : les entreprises se renforcent ainsi mutuellement à travers l'offre de deux produits ou services complémentaires, interconnectés ou interopérables pour développer des solutions globales cohérentes.

► Enfin, les projets d'investissements mutualisés, portés par la grappe elle-même, sont de deux sortes : l'offre d'une gamme complète de produits offerte via les GMS (grande distribution et magasins spécialisés) à grande échelle vise à commercialiser des solutions globales ou celles des acteurs de la grappe en France et à l'étranger ; le codéveloppement du premier quartier *senior friendly* en lien avec la ville d'Ivry, vise quant à lui à générer des idées et tester de nouvelles solutions avec les usagers, habitants et aidants.

L'ancrage dans le territoire : la controverse sur « Le quartier peut-il remplacer la maison de retraite ? »

► Contexte et objectifs de la controverse

En parallèle de la constitution de Sol'iage, qui en est encore au stade de définition de ses outils et projets, a été initiée une seconde démarche, celle de la mise en œuvre de la controverse, outil de la phase 3 du processus théorique. C'est une spécificité du territoire du Val-de-Marne que d'avoir mené en parallèle, et non de façon linéaire comme préconisé dans la théorie, les phases 1 et 3 : constitution d'une grappe autour d'un réseau de valeur et de projets individuels et mutualisés d'une part ; réalisation d'une controverse d'autre part.

Le territoire a donc décidé de lancer une controverse sur le sujet suivant : « Le quartier peut-il remplacer la maison de retraite ? ». Ce sujet a été choisi pour trois raisons principales : la prise en charge de la dépendance

est avant tout un enjeu d'actualité, qui entre dans le grand débat de la dépendance, en lien étroit avec les questions du coût du vieillissement et de la mauvaise réputation des maisons de retraite en France ; le sujet constitue un enjeu à la frontière entre le technique et le sociétal, qui se prête aux réflexions sur l'innovation ; enfin, le Val-de-Marne se révèle être un terrain propice à l'expérimentation sur ce thème.

► Méthodologie adoptée

La méthodologie choisie pour mener cette démarche controversée est fondée sur deux outils : les entretiens et la cartographie de controverse de Bruno Latour.

Une cinquantaine d'entretiens ont ainsi été réalisés avec des acteurs du Val-de-Marne et notamment d'Ivry-sur-Seine, parmi lesquels une trentaine d'usagers.

Le schéma à la page suivante dessine l'arborescence des principales questions posées aux acteurs locaux.

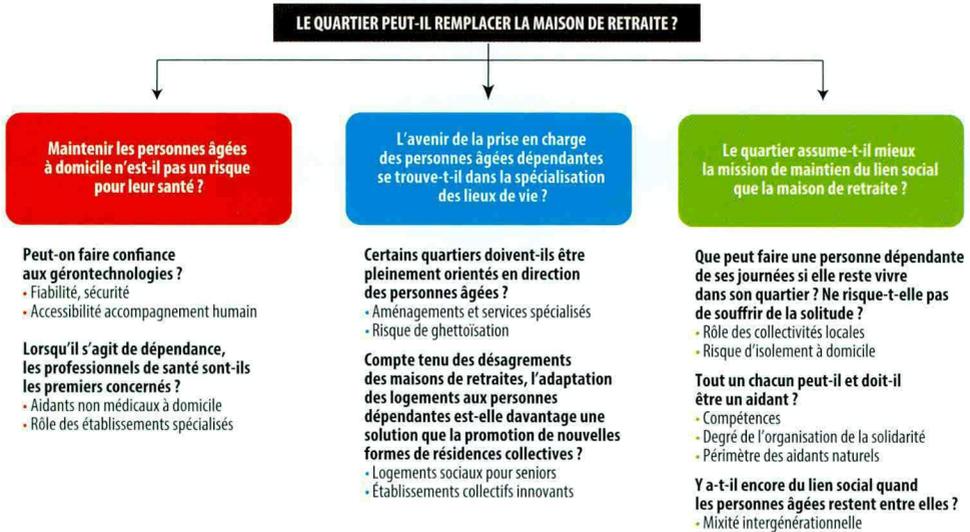
► Résultats de la controverse

Les résultats de cette controverse ont été matérialisés sous deux formes :

- des fiches acteurs, qui résument les points de vue des différents acteurs de la dépendance ;
- des cartographies qui mettent en exergue le positionnement éthique des divers acteurs mais également, parfois, des pistes d'innovation, ces idées ayant pu revêtir trois formes principales : des idées concrètes (Facebook de quartier), des expériences à importer (maison de retraite comme plateforme de services) et des suggestions d'innovation (repenser le rôle des commerçants).

Les exemples présentés ci-dessous illustrent ces deux types de cartographie.

Figure 15. Arbre de questionnements lié à la controverse



Source : CMI/Sciences Po

Alors que la mixité semble être une notion socialement admise, l'analyse de cette cartographie révèle une vision des acteurs beaucoup plus mitigée : la plupart d'entre eux ont un avis plutôt négatif, ou nuancé. En effet, nombre d'acteurs estiment que la mixité relève d'un processus naturel. Dès lors, rien ne sert de chercher à l'encourager, encore moins à la forcer. Cette représentation visuelle fait apparaître un clivage entre les usagers, qui rejettent cette idéologie urbanistique de mixité intergénérationnelle, et les professionnels.

Néanmoins, on constate un consensus sur l'idée de rechercher des rencontres spontanées entre générations et ce, de façon non forcée, par exemple avec la mise en place d'espaces adaptés permettant ces rencontres. Cette cristallisation du consensus autour du libre choix et du respect entre les générations constitue un point éthique important à prendre en compte : ce que souhaitent la plupart des acteurs, ce sont

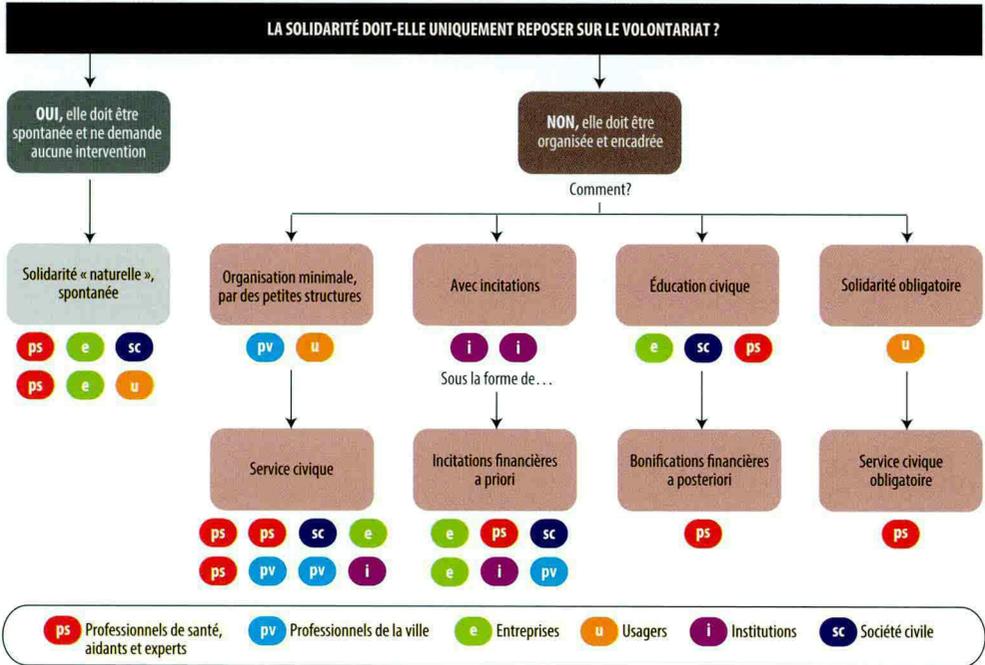
des projets beaucoup plus concrets, avec un fort équilibre entre des jeunes et des personnes âgées qui désirent passer du temps ensemble, et non le plaquage d'une idéologie urbaine de mixité. C'est ce que le territoire a tout intérêt à mettre en œuvre.

Cette cartographie révèle ainsi des positions inattendues des acteurs et nous amène à distinguer entre mixité de vie et mixité de projet, entre lieux de vie mixtes et projets de mixité.

La formulation complexe de la problématique a conduit à distinguer la solidarité organisée d'une solidarité naturelle, spontanée, qui n'émanerait que des initiatives propres des acteurs. Cette distinction a pu faire apparaître davantage de clivages que l'opposition entre solidarité obligatoire et solidarité motivée.

La majorité des acteurs interrogés a opté pour de « nouvelles » formes de solidarité,

Figure 17. Exemple n° 2 : réponses à la question « La solidarité doit-elle reposer uniquement sur le volontariat ? »



Source : CMI/Sciences Po

Les résultats de la controverse ont donc notamment fait apparaître un décalage entre les réels besoins des usagers et les solutions actuellement proposées. Cette démarche réalisée en parallèle de la constitution de la grappe Sol'iage a d'ores et déjà conduit la grappe à imaginer ses projets en fonction des résultats obtenus.

Ce qui peut être considéré comme une faiblesse du travail effectué réside dans l'absence de publication de la controverse qui permettrait une exploitation concrète des résultats. En effet, la controverse ne peut pas se limiter à sa restitution, elle doit aboutir à une mise en œuvre d'un débat entre les acteurs (sous la forme d'un site Internet, d'assises territoriales...), une confrontation réelle, pendant

la controverse-analyse, qui permet de dépasser la simple exposition individuelle des points de vue. Cette controverse « réelle » devrait constituer la prochaine étape de ce travail, à travers la publication des résultats et l'organisation d'un débat public sur ce thème.

Bretagne : pérenniser une activité économique et l'identité culturelle du territoire

Contexte : un secteur atomisé, menacé et en crise

La pêche est un élément majeur de l'identité culturelle et économique de la Bretagne. La pêche ne se rattache pas à une ville ou à un

port de manière spécifique, elle est enracinée dans la culture et le quotidien de l'ensemble du territoire breton.

Avec ses 2 730 kilomètres de côtes (un tiers du littoral français), la Bretagne est la première région de pêche française, et probablement aussi la région où la pêche constitue l'un des plus forts points d'ancrage identitaire.

Première région de pêche, la Bretagne est mécaniquement la région la plus touchée par les difficultés de la filière et celle qui a le plus à perdre dans le déclin de cette activité.

Une filière au centre de toutes les attentions mais qui peut disparaître

La pêche est un monde cloisonné, normé et très réglementé. De nombreux acteurs, de nombreux métiers s'y côtoient sans réellement se coordonner. Cette absence de prise de conscience par les différents acteurs de la filière de leur interdépendance aboutit à un équilibre sous-optimal dans la chaîne de valeur. Il est capital que la pêche française se mette en mouvement pour éviter une captation du marché par nos voisins, voire par des pays exportateurs plus lointains.

Une coopération souhaitée et lancée par de nombreux acteurs pour relever ces défis

Dans ce contexte marqué par la croissance des coûts (carburant, maintenance des bateaux) et la concurrence accrue avec les produits, l'absence de concertation entre les différents acteurs de la pêche devient un point crucial, et leur travail en commun pour lever les verrous évoqués est le facteur clé de leur survie à moyen, voire à court terme.

Pour ce faire, de nombreux acteurs se sont regroupés et ont décidé de faire évoluer les

pratiques afin de réactiver une dynamique sur le territoire. Ces acteurs sont représentatifs de l'ensemble de la filière et se répartissent sur l'ensemble de la chaîne de valeur (armateurs, gestionnaires de ports, mareyeurs, constructeurs et équipementiers, distributeurs, établissements bancaires...).

Le projet Pêches durables en Bretagne a été labellisé par le pôle Mer Bretagne

L'application des outils

Les acteurs de la grappe ont travaillé ensemble au décloisonnement de la chaîne de valeur et cherché à identifier, pour les exploiter ensemble dans les années à venir, les gisements de valeur ajoutée qui se situent aux interfaces entre les métiers.

Chiffres clés

- > 15 000 emplois directs dans 2 600 entreprises, un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros pour la filière halieutique ;
- > Environ 1 500 bateaux de pêche ;
- > 7 000 pêcheurs, soit plus de 30 % des emplois de la pêche en France ;
- > Première région française pour les volumes vendus : 137 000 tonnes de produits vendus en 2007 ;
- > Plus de 40 % des captures de la France métropolitaine en volume et en valeur des ventes ;
- > 5 000 emplois pour un chiffre d'affaires annuel de près de 500 millions d'euros dans la construction et la réparation navale et l'industrie nautique ;
- > Quatre lycées professionnels maritimes.

Source : Conseil régional de Bretagne

La méthode a consisté à « relier » la chaîne de valeur de la pêche, sans se focaliser sur la question du financement de l'outil de travail en partant de la demande du client final.

C'est en effet cette analyse de la demande du consommateur qui dicte la ressource à produire, sous quelle forme, et la manière de la valoriser.

Le schéma ci-dessous reprend l'ensemble de cette chaîne de valeur, en indiquant les gisements potentiels de valeur ajoutée pour la filière, la succession des étapes de ce macro-processus, et met en évidence les interactions et la complémentarité de l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur.

La grappe souhaite agir sur tous ces leviers et relancer un cercle vertueux pour la filière en levant les verrous qui la bloquent et l'enferment dans une dynamique de déclin, notamment :

- augmenter le prix d'achat du poisson débarqué ;
- lancer la construction de nouveaux bateaux ;
- créer de nouvelles activités sur le territoire, notamment une usine de transformation ;
- plus largement, contribuer à l'invention et au développement de toutes les activités permettant de créer davantage de valeur dans la filière, par exemple autour de la valorisation des coproduits de la pêche.

Premiers résultats et retour d'expérience

Le grappe Pêches durables en Bretagne est actuellement à la croisée des chemins. La chaîne de valeur est modélisée et ses acteurs identifiés et aujourd'hui moteurs dans la démarche entamée.

Mais dans l'optique de mettre en œuvre localement le protocole national, elle doit encore non seulement se structurer, mais également s'organiser en interne afin de soutenir et porter des projets.

La mise en œuvre du processus créatif autour de deux types de projets

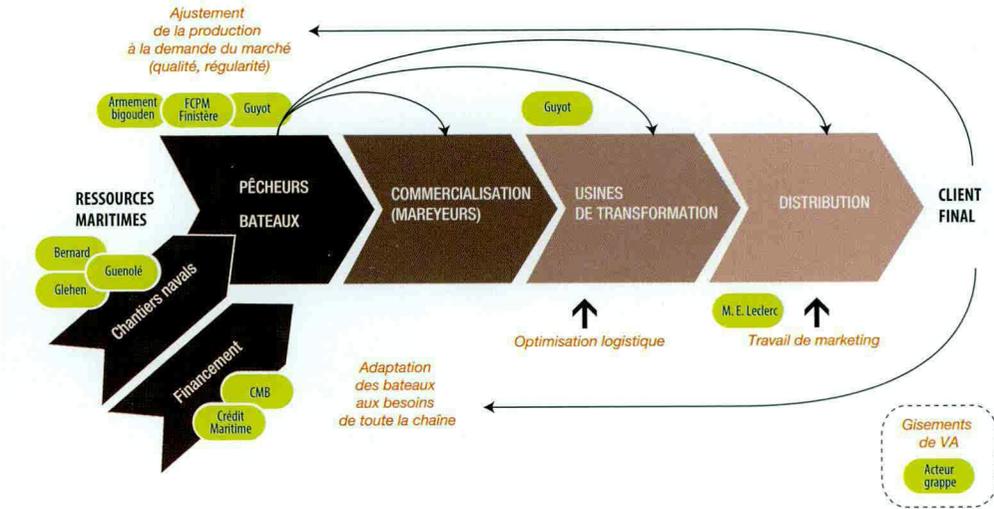
La grappe Pêches durables en Bretagne a très rapidement identifié des projets générateurs de valeur ajoutée, qu'elle implémentera dans les mois à venir.

Les projets individuels sont portés par les acteurs pionniers de la grappe et leur permettent d'augmenter leur CA grâce à des projets innovants et s'inscrivant dans les objectifs du Grenelle de l'environnement. En effet, nombre de ces projets répondent à des enjeux de baisse de la consommation des navires, d'une meilleure pratique de la pêche (plus sélective, plus durable...), d'une meilleure valorisation des espèces jusqu'alors sous-valorisées, ou bien encore dans le cadre du programme industriel « navire du futur » du Grenelle et des investissements d'avenir.

Les projets d'investissements mutualisés, portés par la grappe elle-même, combinent les savoir-faire ou bien conjuguent les efforts pour répondre à une problématique commune des entreprises de la grappe.

Ils sont de deux sortes et ont une double ambition. Le premier de ces investissements est de créer une marque commune et partagée par les acteurs répondant à des enjeux de visibilité, de qualité et d'identité locale, permettant d'accroître les chiffres d'affaires des acteurs, à l'image de la réussite « Prince de Bretagne » dans la filière maraîchère. Le second projet d'investissement mutualisé consiste à répondre à l'enjeu commun de

Figure 18. Réseau de valeur Pêches durables



Source : CMI

la logistique qui permettrait des économies d'échelle de plusieurs dizaines de centimes d'euros par kilo de poisson compte tenu de la faible rationalisation, du fait de son éparpillement, du système actuel.

Un protocole prêt à l'emploi

Calendrier d'expérimentation

Le dynamisme économique des territoires repose sur leur capacité à nourrir l'innovation au sein des PME, de manière à développer leur compétitivité sur les marchés

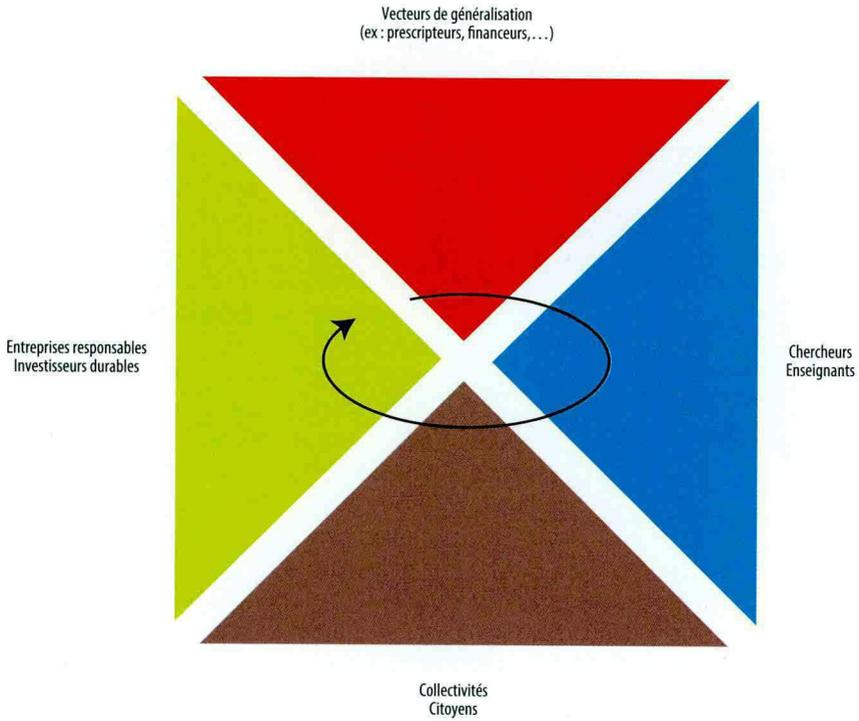
internationaux. L'enjeu consiste à regrouper les acteurs du territoire en *clusters* d'innovation afin d'articuler leurs efforts autour de thématiques d'avenir.

Cette mobilisation collective sur la production d'innovations visant à créer une croissance durable au sein du territoire se déroule, comme nous l'avons détaillé, en trois phases.

En pratique, la démarche s'étale sur une durée de 18 à 24 mois, nécessaire au déploiement successif des outils permettant au potentiel d'innovation du territoire de s'exprimer. Le schéma suivant est un exemple de calendrier de mise en œuvre de l'approche, sur une durée de 24 mois.

Les durées des phases sont données à titre illustratif, et seront adaptées au contexte du territoire et des acteurs participant au

Figure 19. Le carré de l'innovation



Source : CMI et Frédéric Gilli

Figure 20. L'enjeu d'ancrer le processus d'innovation dans les territoires pour créer des « boucles locales d'innovation »



Source : CMI

processus. Il convient également de noter que le processus créatif, enclenché lors de la phase 2, ne s'arrête pas au terme de celle-ci. Au contraire, il a vocation à se renouveler et perdurer, via les outils d'ancrage et de réamorçage déployés lors de la phase 3.

Déclinaison opérationnelle des outils

Phase 1

Nos premières expériences ont montré que c'est en véhiculant une idée fédératrice que l'on suscite la mise en mouvement des acteurs du territoire, appelés à devenir des pionniers.

Cette première mobilisation du « carré de l'innovation » s'effectue par la mise en débat d'un besoin sociétal légitime, qui permet à chaque acteur du futur réseau de valeur de comprendre que la solution est collective. Par la suite, la méthode dite de l'Océan bleu est à même de susciter la créativité et de produire une offre nouvelle qui marque une rupture stratégique avec les offres déjà existantes, validant ainsi la création d'un espace de marché non disputé.

Phase 2

Sous l'impulsion de cette expérience fondatrice, il s'agit de formaliser le processus d'innovation à travers les entrepreneurs et les investisseurs en concrétisant une offre que le réseau de valeur a la possibilité de promouvoir contre la concurrence. La société de codéveloppement est la structure permettant au mieux de formaliser l'initiative, avec un statut juridique, un schéma de gouvernance, et des modalités de gestion de projet idoines. Ainsi sont créés les services communs et les

processus formant une organisation innovante capable d'articuler les efforts des acteurs de l'écosystème local.

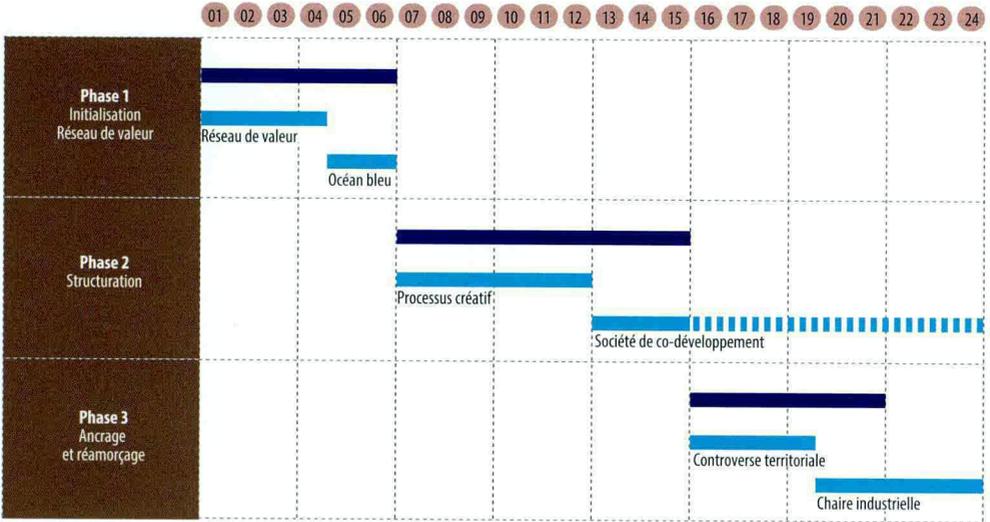
La société de codéveloppement s'appuie notamment sur le recrutement *ad hoc* d'un *cluster manager* ayant pour fonction l'organisation des initiatives des acteurs dans une perspective de programme d'innovation, constitué de projets collectifs et individuels. Il s'agit pour le *cluster manager*, pivot de la société de codéveloppement, d'animer le processus créatif, en sollicitant notamment son comité Innovation, l'instance qui regroupe les expertises nécessaires à la sélection des idées et leur maturation en projets innovants.

Phase 3

Cette phase vise à pérenniser le processus créatif enclenché par les acteurs essentiellement du monde de l'entreprise lors de la phase précédente, notamment à travers la mobilisation des autres acteurs du « carré de l'innovation ».

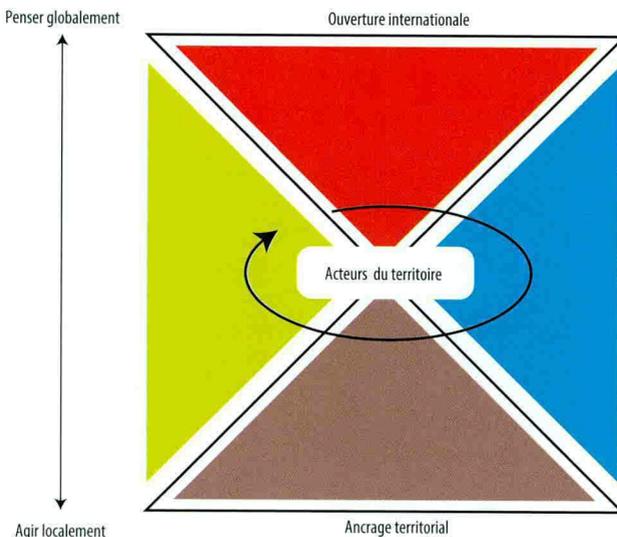
La controverse territoriale permet, en premier lieu, de consulter et d'impliquer de manière large une variété d'acteurs, notamment les citoyens-usagers, et d'ancrer ainsi le processus créatif au cœur du territoire. L'enjeu consiste à identifier de nouveaux besoins sociétaux, de générer de nouvelles idées, voire de nouvelles ressources mobilisables pour les projets. La mise en débat de type controverse assure une cohérence et une implication de tous les acteurs du territoire, qui « apprend » à devenir innovant et peut ainsi diversifier son portefeuille d'activité. Enfin, cette approche permet de poser le cadre d'une gouvernance partagée de l'innovation et d'impliquer le territoire dans toutes ses dimensions (associations, économie sociale

Figure 21. Calendrier de mise en œuvre type de la démarche *Territoires et innovation*



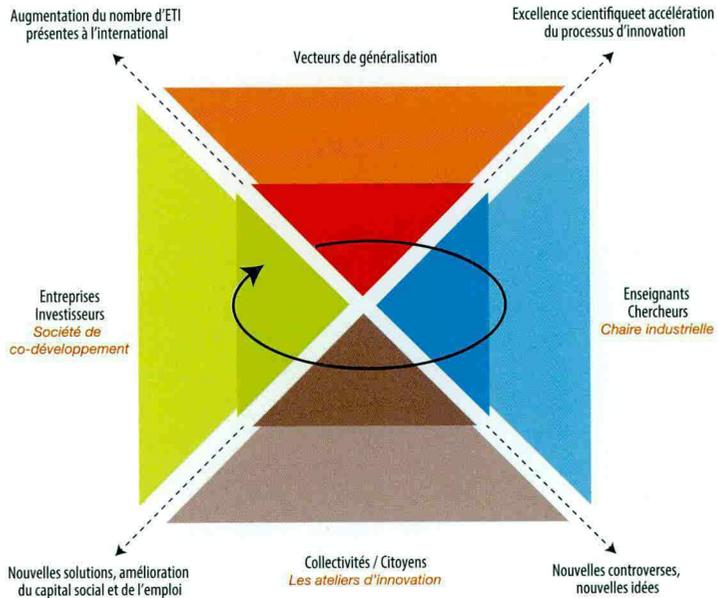
Source : CMI

Figure 22. Le développement économique d'un territoire : la structuration d'un écosystème de croissance au niveau local pour viser des marchés mondiaux



Source : CMI et Frédéric Gilli

Figure 23. Les outils et impacts associés au carré de l'innovation



Source : CMI et Frédéric Gilli

et solidaire, plans locaux d'urbanisme, écoles, lycées et universités, etc.).

La chaire industrielle vise, quant à elle, à établir une feuille de route à long terme pour les chercheurs, accélérer la mobilisation des connaissances existantes, et en produire de nouvelles. Il s'agit également de faire émerger les intérêts communs entre les chercheurs et les industriels, en permettant notamment à ces derniers d'entrer dans le capital à travers des financements conditionnés par leur implication forte dans la recherche.

Enfin, après avoir « agi localement » pour enclencher une dynamique et un cercle vertueux au sein du territoire, la démarche propose de « penser globalement » : sortir de

l'écosystème local et diffuser les idées et les produits innovants sur un marché plus large.

On passe pour cela par des vecteurs de généralisation : financeurs, distributeurs, prescripteurs, ou autres relais d'opinion et de croissance.

Grâce à cet effort de soutien aux entrepreneurs naissent de nouveaux réseaux de valeur, équivalents à des entreprises de taille intermédiaire (ETI), capables de diversifier leurs sources et leurs motifs de financements à long terme.

Nous concluons par un retour sur le schéma du « carré de l'innovation » qui, enrichi par les outils déployés tout au long de la démarche

pour conjuguer les efforts des différents acteurs, illustre l'atteinte des objectifs finaux de l'approche :

- générer de nouvelles idées et de nouvelles controverses ;
- produire de nouvelles solutions, améliorer le

capital social et l'emploi local ;

- atteindre l'excellence scientifique et accélérer le processus d'innovation ;
- augmenter le nombre d'ETI présentes à l'international.

Le carré de l'innovation : clés de lecture

Quatre types d'acteurs sont à rassembler pour amorcer une boucle locale d'innovation et accompagner des idées et porteurs de projet (figure 19).

> Il est important que des prescripteurs soient présents car ils renforcent la crédibilité économique et financière du projet à la fois à l'extérieur du territoire, où ce sont des vecteurs de généralisation, et en interne où ils ont un poids et une capacité d'export spécifique.

> Le monde des idées permet à la fois l'approfondissement et la diffusion des idées : les chercheurs sont susceptibles de compléter les manques d'une innovation tandis que les enseignants vont permettre de tester l'innovation auprès d'étudiants ou de former des utilisateurs à de nouveaux usages.

> La collectivité et les citoyens sont évidemment incontournables dans le processus : la collectivité locale est souvent la seule à même de réunir tous les acteurs d'un territoire aussi différents soient-ils. Les citoyens permettent de hiérarchiser les enjeux d'un territoire et de matérialiser l'intérêt public.

> Les entreprises et les investisseurs durables sont enfin nécessaires à deux titres. D'une part, ils ont un regard propre sur les projets qui permet d'accélérer la maturation industrielle des idées. D'autre part, ils sont souvent coproporteurs ou co-investisseurs dans les projets et sont la condition même de leur aboutissement.

> Chacun de ces publics est nécessaire et c'est par la mise en circulation des idées, enjeux et projets au sein de ces collectifs d'acteurs locaux que le passage de l'idée à l'entreprise sera facilité.

Une fois le processus amorcé, son ancrage dans le territoire va de pair avec son ouverture au monde extérieur (figure 22). Les enjeux changent également de nature :

> L'augmentation des marchés que les ETI créées parviennent à toucher hors du territoire devient l'enjeu économique afin d'assurer leur pérennité. C'est une question qui concerne plus particulièrement les prescripteurs et les entreprises du territoire.

> Le maintien d'un temps d'avance du territoire passe par l'accélération du processus d'innovation et une excellence scientifique qui suppose une capacité de recherche renforcée et une mobilisation particulière des vecteurs de généralisation.

> Le renouvellement du stock d'idées appelle le réamorçage de nouvelles innovations et l'identification de nouvelles controverses qui implique tout particulièrement les citoyens et la collectivité locale accompagnés par les universitaires.

> L'approfondissement des innovations réalisées doit permettre de maintenir le plus longtemps possible l'avance initiale du territoire grâce notamment à des améliorations incrémentales du produit. Le lien entre les entrepreneurs et le territoire test (artisans, consommateurs, citoyens...) est fondamental.

Les différents outils développés (chaire industrielle, ateliers territoriaux d'innovation, société de codéveloppement, etc.) permettent d'articuler les enjeux et d'accompagner tous les types d'acteurs du territoire au fil de la démarche. Ils permettent l'expansion de la surface économique du territoire (figure 23).

CONCLUSION

Les boucles locales d'innovation : reterritorialiser la mondialisation ?

Les idées de réindustrialisation, de *Made in France*, de démondialisation se développent sur le constat d'une mutation profonde de l'économie mondiale. Il reste à trouver la place des différents acteurs locaux et à inventer les politiques publiques adéquates. L'enjeu ne se résume pas à subventionner des projets ou à superposer de nouveaux outils : il s'agit de construire de nouvelles relations entre les territoires, leurs populations, les entreprises et les acteurs financiers. L'économie est devenue un enjeu démocratique : nos politiques de développement doivent intégrer et exploiter cette évolution.

Il n'y a pas de territoire sans potentiel, il n'y a que des territoires démobilisés

Il y a dix ans, collectivités locales et PME étaient noyées dans la mondialisation, subissant complètement les décisions des grands groupes. En simplifiant les choses, les territoires n'existaient plus que comme des réserves de main-d'œuvre distinguées seulement par les salaires, la productivité et leur niveau d'infrastructures. Tout n'a pas complètement changé : la création de richesse est toujours contrôlée par des groupes multinationaux ; c'est encore pour une bonne part dans les salles de marchés et les directions des achats des grandes entreprises que le travail, les capitaux, les connaissances et les savoir-faire du monde entier sont combinés pour s'inscrire dans des chaînes de valeur globales. Les politiques industrielles échappent ainsi pour une grande part à la maîtrise d'institutions politiques engoncées dans leurs frontières.

Sauf que les temps ont changé. La recherche fondamentale ou le développement de nouvelles technologies se fait toujours, et de plus en plus, à l'échelle planétaire. Mais la création de valeur n'est plus uniquement la résultante de l'innovation technologique, prioritairement captée par les grands groupes.

La combinaison des innovations, leur déclinaison en usages pratiques, leurs réorientations successives inspirées de « promesses clients » nouvelles est une affaire de réactivité et de capacité à l'imposer au marché plus vite que les autres. Lorsqu'il s'agit d'explorer les points de convergence potentiels entre de nouvelles idées, de nouvelles attentes des consommateurs, de nouvelles manières de faire et de penser ou d'explorer de nouveaux marchés potentiels, les ressorts à l'œuvre sont informels. Soyons donc logiques dans nos politiques de développement local : démultiplions les chances de provoquer des rencontres, d'explorer des idées, apprenons à les détecter et à les organiser efficacement.

De nouvelles politiques publiques pensées différemment

Dans ce contexte, les territoires et les politiques publiques retrouvent des marges de manœuvre. Le postulat qui nous a accompagnés dans ce travail est simple : il n'y a pas de territoire sans potentiel. Il y a des territoires aux caractéristiques industrielles ou aux potentiels scientifiques uniques et il faut les accompagner : c'est le rôle des pôles de compétitivité. Au-delà, tous les territoires ont des bouquets de savoir-faire, des idées, des envies, des acteurs qui leur sont propres. Encore faut-il amorcer localement ces processus de coopération entre des activités, des individus et des institutions différents et les porter dans le temps.

La problématique est donc double : il s'agit de favoriser l'émergence d'un intérêt individuel à s'impliquer dans la constitution d'un collectif (ici local), sans pour autant que la cohésion nécessaire au partage de ressources stratégiques (réseaux, accès aux financeurs, idées, etc.) ne débouche sur la constitution d'une communauté fermée sur elle-même. Une boucle locale d'innovation n'a de pertinence et d'avenir que si elle est inscrite et projetée à des échelles et sur des marchés beaucoup plus vastes que les seuls circuits courts locaux. Il n'y a ainsi aucune contradiction de principe, au contraire, entre les boucles locales d'innovations et les chaînes de valeur internationales.

Dans ce processus, les ressources économiques ne sont qu'un des aspects de la question. Les besoins et usages sociaux du territoire sont tout aussi déterminants : pour imaginer un nouveau marché, il faut inventer une offre et révéler une demande. Pour cela, l'expression des éléments identifiants par la population locale est déterminante. Elle est la clef de la redéfinition d'une identité économique locale adossée à des enjeux de société. Selon les territoires, cela peut être la jeunesse, la forêt, la pêche, etc. Dans tous les cas, le sujet dépasse par son horizon les seuls projets individuels et inscrit le développement économique potentiel dans une démarche collective.

En associant dès l'amont du processus la population et l'ensemble des acteurs locaux, c'est l'ensemble du territoire qui est concerné par la démarche : les réseaux d'artisans, les écoles, le projet urbain lui-même peuvent ainsi être mobilisés autour de l'enjeu.

Avant même de définir un projet de développement économique, l'objectif doit donc être de réveiller le territoire pour le transformer en territoire riche de nombreux projets.

C'est à cette condition que des entrepreneurs pionniers, des investisseurs stratégiques et des quartiers ou des zones d'activité seront susceptibles de se mobiliser dans le temps. En se reterritorialisant, l'économie redevient une question politique et éminemment démocratique.

C'est même la seule méthode réaliste si l'on s'en réfère aux modalités de l'action collective en France : si la coopération est naturelle chez nos voisins allemands, si elle est simplement affaire de pragmatisme aux USA, la capacité à s'unir et à coopérer passe, en France, par la participation à un projet d'intérêt supérieur.

Boucles locales d'innovation et processus de mobilisation

L'organisation de ces projets est un autre enjeu. Un moyen de constituer ces réseaux de valeur locaux est de fédérer les projets nés autour de problématiques convergentes au sein de coopératives d'entreprises (SCIC) : là où chaque initiative se heurterait à des problèmes de seuil de rendement, d'accès aux marchés ou aux ressources, les coopératives permettent de dépasser les seuils critiques : elles peuvent financer collectivement des équipements onéreux ou accéder à des stratégies et des montants de financement interdits aux jeunes pousses.

Stabiliser la dynamique collective au-delà des premiers projets d'entreprises est un dernier élément clef :

► Un territoire qui a su amorcer et accompagner la croissance de nouvelles entreprises dispose d'un savoir-faire politique et institutionnel particulier. Il a tout intérêt à mobiliser ces compétences dans des domaines économiques voisins ou autour d'autres controverses sociétales présentes dans le territoire

afin de diversifier le portefeuille d'activités et de réseaux de valeurs locaux.

► Le territoire est également important comme marché-test : l'existence de consommateurs et distributeurs sensibilisés aux enjeux spécifiques d'un réseau de valeur est une richesse. Cela offre une plus grande réactivité aux entreprises locales, alors même que la rapidité de la réponse à un signal des marchés est aujourd'hui devenue une variable clé pour les groupes.

► Le territoire est enfin important par l'inventivité, la qualité d'analyse et la disponibilité au changement de l'ensemble de la population locale. Ces capacités renvoient à la façon dont les citoyens sont formés, à leur esprit critique et à leur implication dans les questions de société.

Pour un territoire, il ne s'agit donc pas simplement d'ancrer des projets localement mais de réamorcer de nouveaux processus de croissance. C'est à cette condition que l'on peut véritablement parler de boucle locale d'innovation. D'une part tous les acteurs « sont dans la boucle » et participent à la transformation. D'autre part, le processus « boucle », il se ressource et se réamorce régulièrement.

Inventer les outils pour gouverner des processus

Cette approche suppose des politiques territoriales plus souples et évolutives que celles basées sur des schémas et des projets. L'attention des politiques de développement ne doit plus être portée sur un ou plusieurs projets particuliers mais sur l'accompagnement de processus susceptibles d'accoucher de projets. L'enjeu est d'arrimer les politiques de développement économique aux politiques urbaines dans leur ensemble : il s'agit de placer l'innovation au cœur du récit que les acteurs locaux et les citoyens partagent sur leur territoire et son avenir.

BIBLIOGRAPHIE

ALGAN Y., CAHUC P., *La Société de défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, éditions Rue d'Ulm, 2007.

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B., *Sociologie de la traduction Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines, 2006.

AYDALOT P., éd., *Milieus innovateurs en Europe*, Paris, GREMI, 1986.

BECK U., *La Société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion, 2003, 522 p.

BLONDIAUX L., *Le nouvel esprit de la démocratie ; Actualité de la démocratie participative*, coll. « La République des idées », Paris, Seuil, 2008.

BULÉON P., DI MÉO G., *L'Espace social, Lecture géographique des sociétés*, Paris, Armand Colin, 2005.

CALLON M., « Pour une sociologie des controverses technologiques », *Fundamenta Scientiae* 2 (3-4), 1981.

CALLON M. (entretien avec M. FERRARY) « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies pratiques* 13, PUF, 2006.

CALLON M., LASCOUMES P., BARTHE Y., *Agir dans un monde incertain*, Paris, Seuil, 2001, p. 50.

CALLON M., LATOUR B., « Le Grand Léviathan s'approprié-t-il ? », in *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines, 2006.

- COHEN M. D., MARCH J. G. et OLSEN J.P., A « Garbage Can Model of Organizational Choice », *Administrative Science Quarterly* 17, 1972, p. 1-25.
- D'IRIBARNE P., *La Logique de l'honneur*, Seuil, 1989.
- FLORIDA R., « *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life* », Basic Books, 2002.
- FUJITA M., KRUGMAN P., VENABLES A., *The Spatial Economy: Cities, Regions and International Trade*, Cambridge, The MIT Press, 1999.
- FUJITA M., THISSE J.-F., *Economics of Agglomeration - Cities, Industrial Location, and Regional Growth*, Cambridge University Press, 2002.
- GILLI F., « Ville, information et gouvernance : pour une nouvelle agora », in Bourdeau-Lepage (dir.), *Regards sur la ville*, Paris, Économica, 2012, p. 143-158.
- GILLI F., DESFORGES M. « Les boucles locales d'innovation : la démocratie pour reterritorialiser la mondialisation ? », *Métropolitiques*, 11 juin 2012. URL : <http://www.metropolitiques.eu/Les-boucles-locales-d-innovation.html>
- KAHNEMAN D., TVERSKY A., « Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, 1979.
- KIM W. C., MAUBORGNE R., *Stratégie océan bleu : Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Pearson Education, London, 2010.
- KRUGMAN P., « Increasing Returns and Economic Geography », *Journal of Political Economy* vol. 99 n° 3, 1991, p. 483-499.
- KRUGMAN P., *Geography and Trade*, Leuven University Press, Cambridge, The MIT Press, 1993.
- KRUGMAN P., *The Role of Geography in Development*, Paper prepared for the Annual World Bank Conference on Development Economics, Washington, D.C., April 20–21, 1998.
- LASCOUMES P., « Controverse », in Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot et Pauline Ravinet, *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, [3^e édition], 2010, p. 172-179.
- LASCOUMES P., LE GALÈS P., *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, 2007.
- LATOUR B., *La Science en action*, Paris, La Découverte, 1989.
- LATOUR B., *Penser de société*. Refaire de la sociologie, Paris, La Découverte, 2005, 398 p.
- LATOUR B., « La cartographie des controverses », *Technology Review* n°0, 2007.
- LE GALÈS P., LORRAIN D., « Gouverner les très grandes métropoles ? », *Revue française d'administration publique* n°107, 2003/3, 200 pages.
- LOINGER G. et al., « Activités de haute technologie et territoires de métropolisation. Le cas de l'Île-de-France », *Les Annales de la recherche urbaine* n°101, 2006.
- PORTER M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York Free Press, 1990, 1998.

PORTER M. E., « *Clusters and the New Economics of Competition* », *Harvard Business Review*, nov-déc. 1998.

SALAS R., STORPER M., *Les Mondes de production*, Éditions de l'EHESS, 1994.

VENTURINI T., « Diving in Magma. How to Explore Controversies with Actor-Network Theory ». *Public Understanding of Science*, 2010.

WEBER M., *Économie et société*, Paris, Plon, 1971.

ANNEXE

Liste des participants du groupe de travail *Territoires et innovation*

Nom	Organisme	Groupe
Agnès ARABEYRE	Datar	Chercheurs
Olivier BARRETEAU	Cemagref	Chercheurs
Raphaële BIDAULT-WADDINGTON	LIID	Chercheurs
Denis CHENE	R&D France Telecom	Chercheurs
Pauline CHEVILLOTTE	ANR	
Bertrand COMMELIN	Nestlé Waters FranceBelgique	Praticiens
Adeline DESHAYES	CCI Pau	Praticiens
Éliane DUTARTE	Datar	Praticiens
Philippe ESTEBE	IHEDATE	Chercheurs
Erastos FILOS	Commission européenne	Praticiens
Antoine GASET	ENSIACET – INP Toulouse	Praticiens
Marie GASQUET	ANR	
Frédéric GODART	INSEAD	Chercheurs
Frédéric JADOT	J2B Conseil	Chercheurs
Olivier JODION	DG Épinal-Golbey	Praticiens
Nicolas MICHELIN	ANMA	Chercheurs
Alain MOULET	Datar	Praticiens
Françoise MORSEL	CDC	Praticiens
Joachim QUEYRAS	Datar	Praticiens
Nabil M'RAD	Énergies alternatives	Praticiens
Ludovic NOËL	Pôle Imaginove	Praticiens
Susu NUSALA	RMIT University	Chercheurs
Manuel PLUVINAGE	Grand Versailles	Praticiens
Patrick POUPON	Pôle Mer Bretagne	Praticiens
Pierre RADANNE	Futur Facteur 4	Praticiens
François-Nicolas SOURDAT	DG AEB	Praticiens
André TORRE	INRA	Chercheurs
Thierry WEIL	Mines ParisTech	Chercheurs

Les participants (chercheurs et praticiens) ne sont pas engagés par le contenu du présent ouvrage qui ne représente que les idées des seuls auteurs.

Collection « TRAVAUX »

Une collection destinée à valoriser une partie des études lancée par la Datar : contributions d'universitaires, de consultants ou de groupes de prospective susceptibles d'alimenter et d'éclairer les différents débats sur l'aménagement du territoire

Liste des numéros parus

- TRAVAUX 16, Quelles métropoles en Europe? Des villes en réseau.
- TRAVAUX 15, Géographie de l'innovation en Europe. Observer la diversité des régions françaises.
- TRAVAUX 14, Les observatoires territoriaux. Sens et enjeux.
- TRAVAUX 13, Pratiques d'aménagement du territoire en Chine.
- TRAVAUX 12, Dynamiques sanitaires des villes françaises.
- TRAVAUX 11, Économie des services et développement des territoires.
- TRAVAUX 10, Les mots-clés de la prospective territoriale.
- TRAVAUX 9, L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008.
- TRAVAUX 8, La périurbanisation : problématiques et perspectives.
- TRAVAUX 7, Territoires et cyberspace en 2030.
- TRAVAUX 6, Les dynamiques territoriales de la construction 1990/2004.
- TRAVAUX 5, Les métropoles régionales intermédiaires en France : quelle attractivité?
- TRAVAUX 4, Évaluation et territoires.
- TRAVAUX 3, Les villes moyennes françaises.
- TRAVAUX 2, Une région de projet : l'avenir de Paris.
- TRAVAUX 1, Logistique et territoire.



TRAVAUX n°17

Construire un territoire innovant, c'est mettre en mouvement un large collectif d'acteurs et d'intérêts divers autour d'enjeux territorialement et politiquement constitués. Comment fédérer, qui mobiliser et autour de quels enjeux ? Comment concrétiser les idées en entreprises, en emplois et plus rapidement que chez les autres concurrents ? Comment ancrer les dynamiques amorcées dans le territoire ? *Territoires et innovation* est une démarche à portée opérationnelle. Plutôt qu'une méthode à suivre à la lettre, elle pose des questions, propose des outils et décrit un protocole d'actions à ajuster à chaque fois par les acteurs eux-mêmes en cours de processus.

Issue d'un travail associant des chercheurs d'une dizaine de disciplines et des acteurs de terrain publics et privés puis prolongée par des expérimentations sur le terrain, cette étude-action pilotée par la Datar, l'ANR et la CDC propose une nouvelle façon d'articuler territoires et économie.

Les auteurs de cet ouvrage sont Marc Desforges, spécialiste en stratégie de croissance des entreprises et des territoires, partenaire au sein du cabinet CMI, Frédéric Gilli, enseignant-chercheur à Sciences-Po Paris et directeur associé de l'agence Campana Eleb Sablic, spécialiste du développement régional et des politiques publiques, et Vanessa Cordoba, manager au sein du cabinet CMI, spécialiste des politiques publiques de soutien à l'innovation et de l'innovation urbaine.

Avec *Travaux*, la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Datar) propose une collection d'ouvrages de référence conçus à partir du programme d'études qu'elle lance chaque année. En publiant les contributions d'universitaires, de consultants ou de groupes de prospective qu'elle sollicite, la Datar souhaite ainsi alimenter et éclairer les différents débats que suscitent les territoires et leur aménagement.

Diffusion
Direction de l'information
légale et administrative
La **documentation** Française
Tél. 01 40 15 70 10
www.ladocumentationfrancaise.fr

Prix : 12 €

Imprimé en France
ISBN : 978-2-11-009230-4
DF : 5TD32430

