



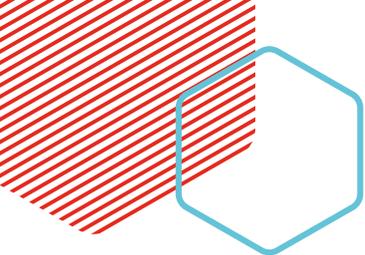
BANQUE des
TERRITOIRES



Les Essentiels

L'innovation, au cœur de l'action
des directrices et directeurs
d'Entreprises Publiques Locales

Octobre 2024



ÉDITORIAL

La Banque des Territoires et l'Association des Directeurs d'Entreprises Publiques Locales (ADEPL) déclinent de nouveau leur partenariat avec la publication du présent ouvrage à destination des directrices et directeurs d'Entreprises Publiques Locales (Epl), visant à accompagner ces derniers dans la définition, la structuration et la mise en œuvre de projets innovants.

Alors que de grandes transitions sous-tendent l'action publique locale, à l'instar de la transformation écologique ou des enjeux de cohésion sociale et territoriale, l'innovation territoriale plus que jamais, est essentielle pour apporter des réponses aux défis rencontrés par l'ensemble des acteurs des territoires.

L'innovation peut se rapporter à l'ensemble des champs d'activités de l'entreprise : de l'innovation de procédés ou organisationnelle, jusqu'à l'innovation sociale et la transformation de modèle d'affaires. Premier appui opérationnel aux collectivités territoriales, l'économie mixte continue de réinventer sa posture, ses modes de faire et ses pratiques pour anticiper les besoins, contraintes et enjeux qui sous-tendent le développement territorial de demain. L'innovation s'impose alors comme un levier d'action stratégique à la transformation de l'économie mixte.

Les directrices et directeurs d'Epl ont un rôle clé à jouer pour la mise en œuvre de l'innovation territoriale par leur société. En s'appuyant sur leurs témoignages, ce guide leur est destiné, et entend leur apporter des éléments de définition et des clés opérationnelles à la structuration d'une stratégie d'innovation, ainsi qu'à la mise en œuvre de démarches innovantes au sein des Sociétés d'Economie Mixte (Sem), des Sociétés Publiques Locales (Spl) et des Sociétés d'Economie Mixte à Opération unique (SemOp).

La Banque des Territoires et l'ADEPL réaffirment avec cette édition leur conviction qu'une économie mixte innovante et novatrice est au cœur des réponses à apporter aux grands défis de développement des territoires.



Olivier SICHEL

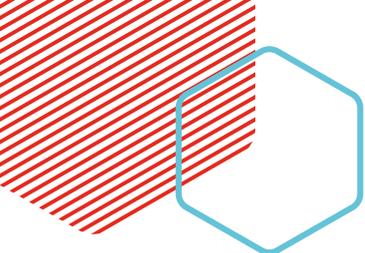
Directeur de la Banque des
Territoires



Michaël MARTIN

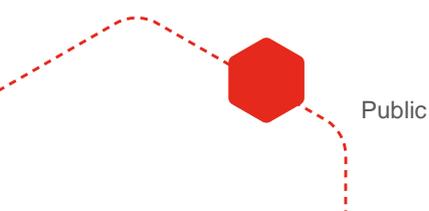
Président de l'ADEPL





SOMMAIRE

Introduction	4
Innover, enjeu stratégique pour les Epl	6
Les Epl et leurs directrices et directeurs, acteurs de l'innovation territoriale	7
La transformation au cœur de l'innovation	9
Le rôle clé de la directrice et du directeur d'Epl	13
Les directrices et directeurs structurent la démarche d'innovation	14
Les conditions de réussite à la mise en œuvre de l'innovation	19
Témoignages de directrices et directeurs d'Epl	22
S. Maby (Brest'Aim) – Co-construire un plan stratégique durable	24
S. Linzau (Lyon Confluence) – Construire la ville sobre et résiliente de demain	28
C. Archambault (Secal) – Aménagement résilient des territoires	31
H. Clédat-Vagne (Semna) – Innover dans l'organisation et le montage d'opérations	34
N. Fortuit (Semis) – Définir une feuille de route pour un tourisme durable	37
C. Martin (Yonne Equipement / Développement) – Développer une feuille de route RSE	42
Conclusion	46
Remerciements	47



01

Introduction

Innover, c'est **créer quelque chose de nouveau à partir de l'existant** : un produit, un service, un concept. Du latin *innovare*, qui signifie renouveler, innover revient à redessiner le commun avec une nouvelle vision. L'innovation peut être définie comme « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle structure organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, *Manuel d'Oslo*, 2005¹), et **touche ainsi à tous les champs d'activités de l'entreprise**.

Au-delà, l'innovation représente un **levier d'action stratégique pour les acteurs de la fabrique du territoire, pour formuler des réponses nouvelles adaptées aux besoins des territoires** et de ses habitants. Aussi, Jacques Chevallier décrit les politiques publiques comme étant « *autant stabilisatrices et régulatrices qu'innovatrices* » (Chevallier, *Revue Française d'Administration Publique*, 2005)². Si la stabilité et la régulation permettent de garantir un cadre fixe d'application des politiques publiques, l'innovation peut être mobilisée pour faire face aux nouveaux défis qu'elles rencontrent.

L'économie mixte a, depuis sa création, fait preuve d'une grande capacité d'innovation. Par nature, elle apporte des réponses aux collectivités territoriales dans des contextes de profondes mutations : de la reconstruction d'après-guerre, aux lois de décentralisation, les Epl ont toujours proposé des solutions pratiques pour répondre aux grands défis économiques, sociaux et environnementaux posés par le développement territorial.

L'innovation au sein des Epl naît de la définition de la stratégie de l'entreprise en réponse aux besoins et enjeux des territoires. Elle repose sur une vision prospective. **Les directrices et directeurs d'Epl jouent un rôle clé dans l'impulsion, la définition et la structuration de leur approche à l'innovation.** Sa mise en œuvre génère de nombreuses transformations **opérationnelles** (organisationnelles, stratégiques, partenariales...). Ici aussi, le succès et la pérennité des innovations sont souvent conditionnées par la capacité des directrices et directeurs à accompagner l'ensemble des parties prenantes au changement, des collaborateurs aux actionnaires, en passant par les usagers finaux.

De la définition d'une stratégie d'innovation à sa mise en œuvre opérationnelle, les **directrices et directeurs d'Epl jouent un rôle déterminant pour concrétiser et accélérer l'innovation** au bénéfice de la transformation des territoires. Leurs visions et réalisations embarquent l'ensemble des parties prenantes publiques et privées, ainsi que les collaborateurs de l'Epl, avec le souci de répondre au mieux aux besoins des territoires.

¹OCDE, *Manuel d'Oslo – Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 2005

² Jacques Chevallier, « Politiques publiques et changement social », *Revue Française d'Administration Publique*, n° 115, 2005, p. 383-390.

**Innover, enjeu
stratégique pour
les Epl**

Les Epl et leurs directrices et directeurs, acteurs de l'innovation territoriale

L'innovation territoriale est dans l'ADN des Epl

L'innovation territoriale peut être définie comme « *une réponse nouvelle à un besoin identifié collective-ment dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable*³. » Appliquée aux territoires, l'innovation suppose donc une adaptation aux spécificités locales et contextes territoriaux, une mobilisation des ressources et des atouts locaux, un modèle économique durable ainsi qu'une capacité à mobiliser les acteurs de proximité et les citoyens.

L'économie mixte est **née dans un contexte de profonde mutation de l'action publique territoriale**. La première Société d'économie mixte (Sem) voit le jour à Strasbourg en 1912. Puis, les décrets Poincaré (1926) signent le réel développement de l'économie mixte, permettant aux collectivités de détenir jusqu'à 40% du capital d'une société. Le Plan Monet (1947-1953), programme de reconstruction dans un contexte de renouvellement de l'industrie, des logements, et des équipements, accélère la mobilisation de l'économie mixte par l'Etat. Dans les années 1980, les lois de décentralisation et le vote à l'unanimité de la loi sur les Sociétés d'Economie Mixte (1983) confirment le positionnement des Epl comme acteurs clés de la transformation des territoires. Ces différentes étapes marquent **la capacité des Epl à faire évoluer leurs domaines d'intervention** pour répondre aux besoins des territoires.

Par ailleurs, **l'innovation est aussi constitutive des différentes formes sociales avec une capacité à expérimenter**. Ainsi, la Société publique locale d'aménagement (Spla) a été créée comme outil *in house* des collectivités, d'abord à titre expérimental pour cinq ans dans le domaine de l'aménagement (2006), avant d'être pérennisée sous la forme de Société publique locale (Spl) avec une capacité d'intervention sur l'ensemble des compétences des collectivités (2010). La Société d'économie mixte à opération unique (SemOp) a constitué une nouvelle innovation en permettant aux collectivités d'intégrer la gouvernance d'une société titulaire d'un contrat de mission (2014). Enfin, plus récemment, la loi 3DS (2022) autorise les universités à intégrer des Sociétés publiques locales universitaires (Splu).

En somme, les entreprises publiques locales, du fait de leur **identité** (publique-privée), de la **diversité de formes sociales** (Sem, Spl, SemOp) et de leur **objet** (la poursuite de l'intérêt général et l'accompagnement de l'action publique) sont par nature **des acteurs territoriaux innovants**, qui jouent un rôle essentiel dans le renouvellement de l'action publique locale.

La directrice ou directeur impulse et organise l'innovation dans l'Epl

L'innovation est sous-tendue par une vision prospective : si elle permet de **répondre à des problématiques identifiées à court terme**, elle vise avant tout à outiller l'entreprise avec des clés d'adaptation aux potentiels changements structurels ou conjoncturels futurs, et apporter des pistes d'évolution. Les directeurs et directrices d'Epl jouent ainsi un rôle clé dans la définition et structuration de cette vision.

Les directrices et directeurs peuvent décider de structurer l'innovation au sein de leur entreprise en y allouant des moyens dédiés. Cette structuration est souvent encadrée par la définition d'une stratégie d'innovation. Elaborée seule, collectivement, ou avec des partenaires externes, cette stratégie permet de structurer l'approche en matière d'innovation à travers des axes ou priorités d'action, et d'en définir les contours organisationnels. Concernant ce dernier point, la directrice ou le directeur peut choisir de **constituer une direction ou une équipe dédiée à l'innovation** : identifiée comme telle, son rôle est de structurer un budget, définir des moyens humains, financiers ou techniques nécessaires, et d'appliquer la stratégie de manière opérationnelle.

Certains directeurs ou directrices d'Epl optent pour une **démarche plus diffuse, qui se développe en transversalité au sein de l'entreprise** et intègre **l'ensemble des métiers** sans pour autant générer une structuration organisationnelle dédiée. L'implication des postes opérationnels repose sur la mise en œuvre de la feuille de route établie par la directrice ou le directeur, ce qui suppose de dédier une

³ Akim Oural, *L'innovation au pouvoir !*, 2015

part du temps de travail du personnel opérationnel à la veille et mise en œuvre de démarches innovantes. Au cœur de ces démarches, les managers et directeurs de services sont mobilisés pour traduire la vision stratégique de la directrice ou du directeur en actions opérationnelles à mettre en œuvre par les équipes et se chargent de l'encadrement de ces dernières.

Définir l'innovation pour structurer la démarche

Dans l'imaginaire collectif, l'innovation est l'apanage des grandes entreprises ou des start-ups, et concerne surtout l'innovation technologique. Ce biais cognitif dans la définition et la compréhension de l'innovation peut conduire à un phénomène d'autodisqualification, notamment au sein de petites et moyennes entreprises (PME).

Aussi, le fait de donner une définition des différentes typologies d'innovation permet d'ouvrir le champ des possibles et d'établir une stratégie en cohérence avec la cible retenue.

Dans ce document, nous distinguons six typologies d'innovation :

- Les **produits et services** à l'utilisateur : développement de nouveaux services et produits.
- Les **procédés et l'organisation** de l'entreprise : structuration d'instances de pilotage dédiées à l'innovation, mise en place d'une stratégie thématique spécifique, mise en place de démarches managériales participatives auprès des employés (votes, co-construction...)
- Le développement **marketing et commercial** : développement de nouveaux processus visant à améliorer les capacités commerciales de l'entreprise ;
- Les **modèles d'affaires** : mise en place de réseaux dédiés, développement de nouveaux modèles économiques, organisation de rencontres et groupes de travail avec l'écosystème d'acteurs locaux et thématiques ;
- Les **technologies** : développement de nouvelles technologies répondant à un besoin précis et technique ;
- Le **social** : mise en place de démarches répondant à une politique sociale ou accompagnant des publics spécifiques.

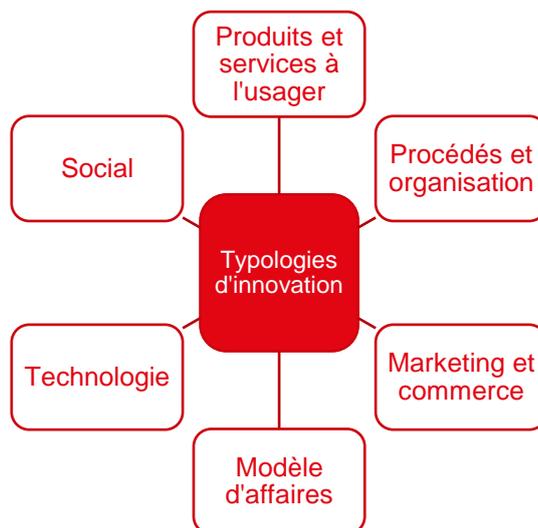


Schéma 1 – L'innovation appliquée à l'ensemble des champs d'activités des Epl

La connaissance de la diversité des innovations permet :

- De comprendre l'innovation dans sa globalité et d'ainsi acculturer l'ensemble de l'écosystème de la fabrique des territoires à la diversité du panel d'innovations possibles ;
- De définir une stratégie d'action et des innovations adaptées au territoire de l'Epl et aux besoins de ses habitants ;
- De favoriser la reconnaissance et la valorisation par la directrice ou le directeur de l'ensemble des innovations portées par les collaborateurs, les actionnaires, et les usagers finaux.

La transformation au cœur de l'innovation

Accompagner les transformations territoriales

Les collectivités et leurs territoires sont confrontés à des enjeux de transition et de développement, au titre desquels on peut citer :

- La **transformation écologique** : adaptation des territoires au changement climatique, lutte contre le changement climatique, préservation des ressources naturelles...
- Le **développement et la souveraineté économique** : développement économique, déploiement des infrastructures essentielles, réindustrialisation...
- La **cohésion territoriale et l'habitat** : inclusion territoriale, politique du logement, services aux citoyens...
- La **cohésion sociale** : accès à la santé, accompagnement des publics fragiles...

L'impératif de transition environnementale et sociétale pousse les directrices et directeurs de l'économie mixte à **repenser leur stratégie**, d'une part **au regard de l'impact socio-environnemental** de leur structure, et **d'autre part de leur attractivité et image** auprès des tiers : conviction des élus et administrateurs, notoriété auprès des clients, et renforcement de la politique de ressources humaines.

Au cœur de ces enjeux de responsabilité sociétale des entreprises, les Epl disposent d'une raison d'être essentielle présentant un large potentiel fédérateur, celle de l'intérêt général. En effet, face aux multiples transitions qui structurent le développement des territoires, les Epl doivent inventer de nouvelles manières de faire : en ce sens, l'innovation représente un levier d'action stratégique. Elle leur permet d'apporter des réponses à ces mutations, tout en renforçant une relation de confiance auprès des élus, des collaborateurs, et des partenaires. Enfin, du fait de leur mission d'intérêt général, les directrices et directeurs d'Epl voient en l'innovation la possibilité de faire valoir leur légitimité dans un contexte de concurrence accrue avec les entreprises du secteur privé.

L'innovation des Epl pour accompagner ces transformations

Les domaines d'activité des Epl sont tous impactés par ces transformations : aménagement et immobilier d'entreprise, tourisme, culture et loisirs, environnement et réseaux, habitat, développement économique, mobilité et stationnement, action sociale et santé.

- **L'aménagement** : l'objectif de Zéro Artificialisation Nette et de sobriété foncière pose la question de nouveaux modèles urbains, plus denses, et la question subsidiaire des nouveaux outils pour mettre en œuvre des opérations d'aménagement de plus en plus contraintes ;
- **La mobilité** : les transports restent l'un des principaux vecteurs d'émission de gaz à effet de serre à l'échelle nationale. Ainsi, de nouvelles solutions en matière de décarbonation et de mobilités douces devront être apportées. A l'aune de l'impératif de sobriété foncière, la place du stationnement en surface devra également être repensée. Au-delà, de nouveaux modes de gestion du stationnement seront à développer (digitalisation, IRVE...) ;
- **L'habitat** : les objectifs de construction de logements restent élevés, et doivent répondre à un impératif d'efficacité énergétique, de modularité et de réversibilité. En effet, au-delà de la production, la transformation de l'existant représente un levier essentiel pour répondre à la demande tout en témoignant d'une utilisation des ressources efficaces (transformation des bureaux en logements, lieux hybrides...). D'autre part, l'habitat doit également répondre aux mutations démographiques et évolutions des modes d'habiter (habitat inclusif, résidences égalitaires, multigénérationnelles...) ;

- **Le développement économique** : les objectifs de réindustrialisation fixés par l'Etat posent la question du foncier économique, de la mutation et densification des zones d'activités existantes et de leur décarbonation. Le développement économique et la revitalisation des centres-bourgs et cœurs de ville apparaît également comme un enjeu majeur, auquel les foncières de redynamisation contribuent largement ;
- **Le tourisme** : le secteur du tourisme se trouve également impacté et voit l'émergence de nouveaux modèles de voyages plus durables auxquels il s'agit d'apporter des réponses en matière d'équipements, d'offres de services et de transports ;
- **L'énergie** : la production d'énergies renouvelables est l'un des piliers essentiels de la transition du mix énergétique français, et devra s'intensifier dans les années à venir. Au-delà, la gestion durable des ressources s'impose comme un axe de développement majeur ;
- **La rénovation énergétique** : alors que le secteur du bâtiment représente 44% de la consommation énergétique à l'échelle nationale (devant les transports), la rénovation énergétique des équipements publics et de l'habitat privé constitue un levier essentiel de la transition environnementale. Il s'agit d'apporter des outils d'aide à la décision pour les acteurs privés comme publics, mais aussi des solutions techniques concourant à l'efficacité énergétique des matériaux ;
- **La santé** : dans un contexte de vieillissement de la population, le développement territorial devra prendre en compte l'accès aux soins, aux services à la personne, mais aussi la création de conditions nécessaires au maintien de l'autonomie et au maintien à domicile.
- **La gestion des ressources naturelles** : la gestion des ressources naturelles s'impose comme un axe structurant des projets de développement territoriaux, de l'eau à l'énergie, en passant par les denrées alimentaires et les déchets.
- **La transition alimentaire** : la transition alimentaire désigne la transformation des modes de produire, approvisionner, et consommer les sources d'alimentation. L'économie mixte se positionne notamment dans l'apport de solutions de production durable et en circuit court, ou encore d'approvisionnement.



Schéma 2 – L'innovation au cœur des enjeux de transitions des Epl

Face à ces bouleversements, **l'innovation est nécessaire pour que les Epl maintiennent leur posture d'actrices stratégiques de la mise en œuvre des politiques publiques locales**. De manière très concrète, ces transitions posent la question de la pérennité de leurs modèles économiques. Les exigences des partenaires publics s'accroissent progressivement et se déclinent déjà sur les marchés publics. A titre d'exemple, les marchés de performance voient apparaître la prise en compte d'indicateurs environnementaux dans les critères de sélection. De nouveaux marchés apparaissent, tel que celui dédié à la performance énergétique.

En ce sens, **au-delà d'une nécessité sociétale de réponse aux enjeux de développement durable du territoire, l'innovation pose également des enjeux stratégiques de développement à l'échelle de l'entreprise**, notamment en matière d'adaptation du modèle économique. En effet, dans un contexte réglementaire national et européen de renforcement des exigences environnementales et sociétales (taxonomie verte européenne, directive européenne *corporate sustainability reporting directive*) les Epl se doivent de renouveler leurs manières de faire pour continuer à faire pleinement vivre leur structure au sein de l'écosystème dans lequel elles s'inscrivent.

La vision de la directrice ou du directeur : de l'impulsion à la structuration

Les démarches d'innovation au sein de l'entreprise naissent de la définition d'une idée ou vision. Elles sont portées par la constitution d'une stratégie mettant en place les grands jalons de mise en œuvre de ces démarches. Dans les Epl, l'actionnariat est marqué par la présence du secteur public. Dès lors, la stratégie définie par la directrice ou le directeur répond à un double objectif : elle doit **conjuguer équilibre économique de la structure et mission d'intérêt général**, portant un impact positif sur l'écosystème environnemental et social.

D'après le dictionnaire de la stratégie, « *faire de la stratégie consiste à créer les conditions de congruence économique, technologique, sociale, politique, culturelle entre l'environnement et l'organisation, de sorte que l'organisation puisse durablement dégager une performance jugée satisfaisante par les directrices et directeurs et les autres parties prenantes (clients, actionnaires, personnel, banques, collectivités, etc)*⁴. » La formulation de la stratégie par la directrice ou le directeur doit donc intégrer le triptyque territoire, partenaires, collaborateurs. Maintenir cet équilibre est un défi pour la directrice ou le directeur, souvent complexifié par l'apparition d'événements conjoncturels ou structurels imprévus fragilisant cette stabilité. Dès lors, l'innovation constitue un levier d'action à mobiliser pour faire face à une situation inédite (comme la mise en place du télétravail ou le chômage partiel pendant la pandémie) ou anticipée (telle que l'évolution d'un métier ou la raréfaction d'une ressource).

Essentielle au maintien de la stabilité d'une entreprise, **l'innovation n'en demeure pas moins un facteur de bouleversements**. En interne, elle fait appel à des changements structurels, parfois difficiles à mettre en place. En ce sens, **la directrice ou le directeur doit inscrire l'innovation dans la formulation de la stratégie globale** de sa structure afin de transmettre sa vision aux partenaires ainsi qu'aux équipes. Qu'elle soit structurée ou diffuse, cette stratégie doit être clairement identifiée, avec la définition d'une raison d'être apportant une trajectoire long terme pour le développement de l'entreprise, d'une feuille de route fléchant les actions clés pour atteindre les objectifs fixés, et le rôle de chacune des parties prenantes dans ce processus innovant.

Créer et partager une « culture de l'innovation », condition essentielle à la mise en œuvre de l'innovation

Porteur de cette stratégie, la directrice ou le directeur doit, afin d'impulser l'innovation, s'ouvrir aux opportunités sortant des habitudes de la structure et créer ainsi une « culture de l'innovation » en interne. Un tel environnement de travail peut être défini comme un espace où toutes les idées d'amélioration, d'évolution des activités peuvent être accueillies, créant les conditions nécessaires à l'innovation. Au-delà, les innovations naissent principalement de la confrontation d'idées et de l'échange avec de tierces acteurs. Le partage de points de vue, de visions et l'accompagnement des directrices et directeurs pour

⁴ Dictionnaire de la stratégie, Dumoulin et al., 2010 dans Berger-Douce, Sandrine. « Chapitre 3. Les enjeux stratégiques de la RSE pour la PME », Jean-Marie Courrent éd., RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir. De Boeck Supérieur, 2012, pp. 51-61.

les aider à se projeter sur le long terme, à se forger une vision apparaît donc essentiel. En ce sens, les directrices et directeurs d'Epl peuvent s'appuyer sur :

- Les **réseaux locaux** d'innovation : à titre d'exemple, le tiers-lieu « Tuba » à Lyon facilite les rencontres et échanges entre entrepreneurs, grands groupes, collectivités, établissements de l'enseignement supérieur et de la recherche, étudiants et citoyens intéressés par les enjeux numériques appliquées au développement territorial et urbain.
- La mise en place de **formation à destination des directrices / directeurs** pour favoriser l'instauration d'une culture de l'innovation.

Plus largement, il fait face à un **enjeu de sensibilisation et d'acculturation de ses collaborateurs, actionnaires et usagers finaux**, et ce tout au long du cycle d'innovation des produits.

**Le rôle clé de la
directrice et du
directeur d'Epl**

Les directrices et directeurs structurent la démarche d'innovation

L'innovation au sein des entreprises publiques locales ne peut être résumée à des modifications ponctuelles ou des changements conjoncturels. Emanant d'une vision stratégique portée par la Direction Générale, l'innovation peut concerner l'ensemble des volets d'activités d'une entreprise. En ce sens, sa mise en œuvre transforme structurellement son positionnement et ses pratiques. Sa mise en œuvre est donc intimement liée à la transformation de l'entreprise⁵.

D'une part, la mise en œuvre de l'innovation au sein d'une entreprise repose sur l'ancrage de **la vision de l'innovation portée par l'entreprise dans ses procédés et pratiques et appelle ainsi des transformations organisationnelles**. En parallèle, le succès de ces transformations est conditionné par un travail **d'accompagnement au changement**. Enfin, toute stratégie de transformation d'entreprise doit être accompagnée par une **politique d'évaluation et de mesure d'impact des démarches mises en place**, dans une perspective d'amélioration continue de la démarche. Les directrices et directeurs jouent un rôle essentiel sur l'ensemble du cycle de vie des innovations.

En synthèse, les directrices et directeurs **jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des démarches d'innovation, sur l'ensemble du cycle de vie des projets entrepris**. De l'identification du besoin au développement et à la pérennisation du projet, en passant par la formulation de la stratégie et aux expérimentations, plusieurs points de vigilance peuvent être portés à l'attention des directrices et directeurs, dans l'objectif de mener au mieux les démarches d'innovation.

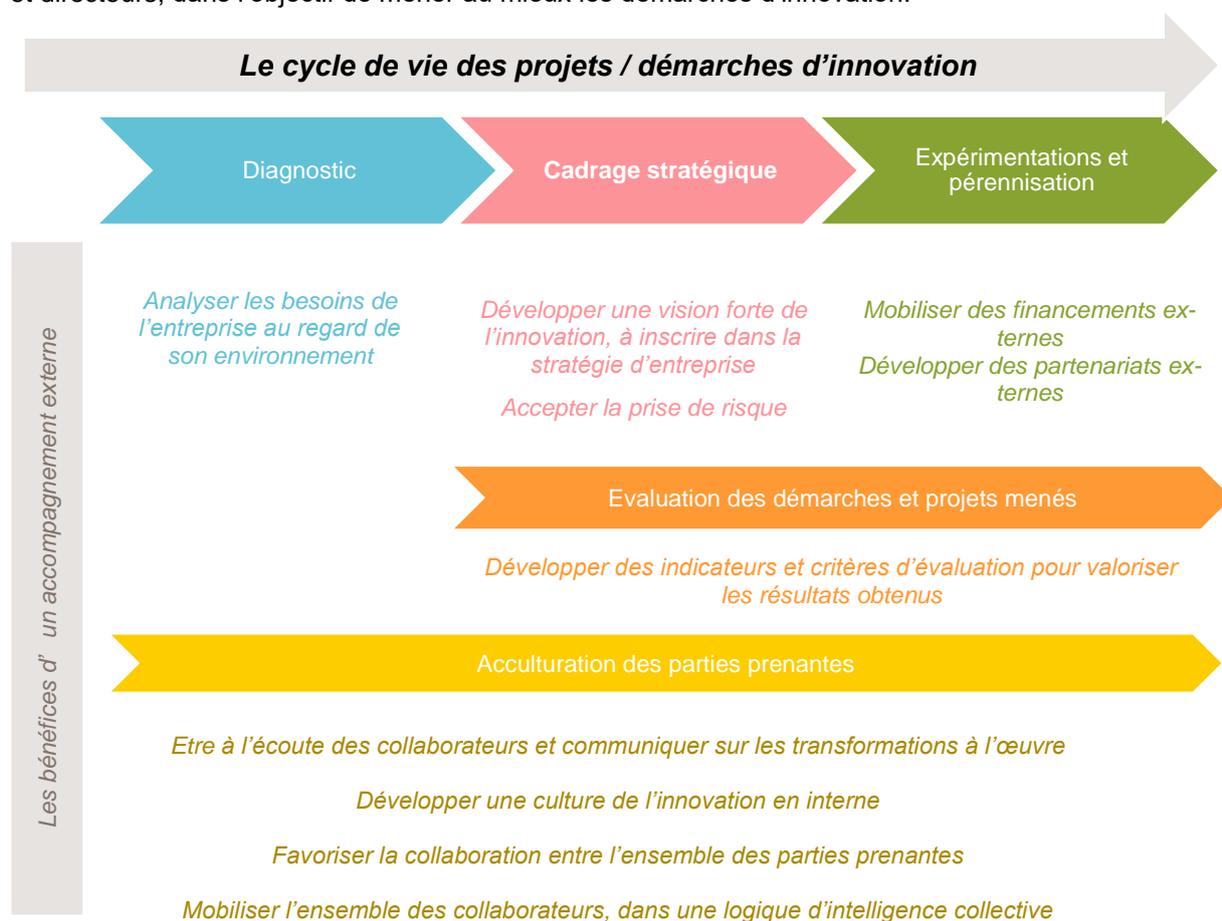


Schéma 3 - Les points d'attention pour les directrices et directeurs d'Epl sur l'ensemble du cycle de vie des démarches d'innovation

⁵ Michel Sintès, *L'innovation et ses effets secondaires*, Mbd Consulting, 2017

L'innovation appelle des transformations opérationnelles : de la formulation de la stratégie au projet

La condition *sine qua non* à la mise en œuvre de démarches innovantes au sein des Epl réside dans la mobilisation des **moyens humains et financiers**. La capacité à mobiliser ces moyens est d'ailleurs citée par les Epl comme le principal levier à la formulation d'une stratégie d'innovation et de projets novateurs⁶.

- **Formulation de la stratégie** : l'allocation de temps aux collaborateurs et aux directrices et directeurs pour formuler la stratégie d'entreprise est identifié par les directrices et directeurs comme la première étape à la mise en œuvre de l'innovation au sein de leurs structures. Ce travail se concrétise souvent au travers de la construction d'un nouveau plan d'évolution stratégique (PES).
- **Formulation des projets** : la diffusion de la stratégie dans la conduite opérationnelle des projets porté par l'Epl peut ensuite impliquer davantage de temps mobilisé auprès des collaborateurs, voire le recrutement de nouveaux profils pour apporter de nouvelles compétences.

Corrolaire des ressources humaines, la mise en œuvre de démarches d'innovation suppose la mobilisation de moyens financiers supplémentaires. En effet, le **temps dédié à la formulation de la stratégie porte des conséquences financières très concrètes sur le fonctionnement de l'entreprise** (représentant un pourcentage de temps des collaborateurs, ou un accompagnement externe). Les **projets, les recrutements, le temps supplémentaire mobilisé par les collaborateurs, ou plus concrètement la mise en œuvre de projets** plus coûteux puisqu'expérimentaux génèrent des besoins supplémentaires en financement. En ce sens, l'entreprise peut avoir besoin de financements internes et externes :

- **Financements internes** : mobilisation de la trésorerie disponible, mobilisation des ressources humaines disponibles.
- **Financements externes** : alternativement, l'innovation est souvent facilitée par le recours au soutien externe de partenaires financiers :
 - Ponctuellement pour la mise en œuvre de projets (recherche de subvention, appels à projets innovants, appels à manifestation d'intérêt...),
 - De manière plus structurelle dans le cadre de programmes locaux ou nationaux,
 - Dans le cadre d'un accompagnement au changement au long terme.

Le programme Démonstrateurs de la Ville Durable

Les **appels à manifestation d'intérêt représentent l'un des leviers de financements externes** pour les Epl. Le programme « France 2030 – Démonstrateurs de la ville durable » opéré par la Banque des Territoires avec le concours de l'ANRU vise à soutenir l'innovation dans les opérations d'aménagement. Les démonstrateurs, portés par un binôme aménageur / collectivité, visent à **expérimenter des solutions très concrètes en réponse aux grands défis de la ville de demain** (aménagement sobre en foncier, construction biosourcée, boucle énergétique locale, renaturation et gestion circulaire des terres, etc).

La Banque des Territoires accompagne les démonstrateurs selon deux volets principaux :

- **L'incubation** : consolider la faisabilité des axes d'innovation (définition des ambitions et objectifs de performance, structuration des partenaires, modèles économiques, ...).

⁶ Voir Partie 4, *Retours d'expérience*

- **La réalisation** : mise en œuvre opérationnelle des projets (travaux d'aménagement et immobilier, accompagnement des usages, ...).

Focus sur le démonstrateur porté par la Métropole de Lyon et le Groupe SERL

A Villeurbanne, la Métropole de Lyon et la SERL s'appuient sur l'opération de rénovation du quartier Gratte-Ciel pour expérimenter :

- Des solutions de logistique de chantier, pour faciliter la conduite de travaux en milieu dense (aire de régulation des camions, engins de chantier décarbonés, logiciel de planification des livraisons) ;
- Des solutions de logistique urbaine pour concevoir un centre urbain dense et apaisé (équipement pour mutualiser les livraisons des commerces, stockage déporté, conciergerie et offre de services...).



Perspective projet (non contractuelle) de l'esplanade Agnès Varda à Villeurbanne – Axe est/ouest ©Insitue

Enfin et de manière plus transversale, l'innovation requiert de **tourner sa structure vers l'extérieur, afin de s'inspirer d'autres manières de faire, mais aussi de tisser des liens avec les acteurs clés de l'écosystème de l'innovation**. Plusieurs leviers peuvent être mobilisés par les directrices et directeurs d'Epl :

- **Les partenariats** : auprès des acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur, auprès des acteurs techniques et spécialisés (privés comme publics) des secteurs métiers spécifiques, auprès d'autres Epl.
- **Les retours d'expérience** : il s'agit également de s'inspirer de projets formulés par des partenaires externes. Il existe, à l'échelle locale et nationale, plusieurs réseaux d'innovation et d'Epl permettant ce partage d'expérience.

L'accompagnement au changement doit être menée par la directrice ou le directeur

L'accompagnement au changement désigne l'ensemble des actions qui soutiennent et s'adossent aux changements organisationnels, de procédés, de management, et plus globalement des manières de faire de l'entreprise.

L'accompagnement au changement est essentiel à l'adhésion et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes dans la mise en œuvre de démarches innovantes. Premièrement, l'accompagnement des collaborateurs conditionne la bonne appropriation des actions et modes de faire à mettre en œuvre, et favorise le partage collectif de la vision stratégique portée par l'entreprise. Une spécificité du monde de l'économie mixte réside dans la nécessité d'accompagner également les actionnaires des structures (élus des collectivités actionnaires) ainsi qu'éventuellement les usagers finaux. La sensibilisation des élus aux enjeux posés par l'innovation et à sa nécessité pour assurer la pérennité des structures a été souligné par les Epl comme l'un des leviers de mise en œuvre de l'innovation.

De manière très concrète, l'accompagnement au changement repose sur plusieurs axes d'actions, à structurer par les directrices et directeurs :

■ La communication et la sensibilisation :

- **Auprès des collaborateurs** : il s'agit de porter une attention particulière au partage d'information et à la communication auprès des collaborateurs, de la formulation de la démarche jusqu'à sa mise en œuvre, dans le but de les sensibiliser aux changements à l'œuvre. Au-delà, ce travail doit ensuite s'effectuer en continu, dans une démarche d'évaluation et de reporting. Pour aller plus loin, certaines Epl choisissent de co-construire leur démarche et stratégie avec les collaborateurs, par le biais d'ateliers d'idéation et de co-construction.
- **Auprès des actionnaires** : les directions des Epl doivent parfois opérer un travail de pédagogie et communication auprès des actionnaires, pour les sensibiliser à la nécessité d'un projet de transformation des modes de faire de l'entreprise.
 - Plus particulièrement, la directrice ou le directeur doit opérer un travail de sensibilisation auprès de son conseil d'administration, essentiel à l'impulsion et à la mise en œuvre d'une démarche d'innovation. Cette démarche appelle un travail hautement collaboratif, notamment entre la Présidente / le Président et la directrice / le directeur.
- **Auprès des clients** : certaines innovations, notamment de produits et sbinome dirigées vers les usagers, impliquent également un travail de communication auprès des usagers finaux, puisque peuvent appeler un changement de paradigme dans les modes de consommer ou de produire.

■ La formation et la montée en compétence des collaborateurs

au-delà d'une démarche de communication et de partage d'information, l'accompagnement au changement passe principalement par des formations dispensées en interne auprès des collaborateurs. Il peut s'agir de formations métiers sur des thématiques spécifiques, comme des formations plus globales sur les éventuelles transformations de l'entreprise (management de l'innovation...). Plus précisément, les formations aux directeurs d'opérations ou chefs de projets (« middle management ») sur l'application de la nouvelle stratégie d'entreprise peuvent s'avérer particulièrement utiles dans la phase de traduction opérationnelle de la stratégie d'entreprise.

Territoires d'économie mixte innovants et résilients

La Banque des Territoires lance un parcours d'accompagnement à l'innovation des Epl pour adapter les territoires au changement climatique.

L'innovation territoriale est une réponse nouvelle à un besoin identifié collectivement dans un territoire : elle doit cibler un impact mesurable.



L'adaptation des territoires au changement climatique se décline selon trois axes territoriaux (littoral, montagne, villes et autres territoires), et comprend la gestion de crises liées aux aléas naturels et l'acculturation des acteurs.

Littoral	Montagne	Ville	Post-crise	Acculturation
Planifier l'impact territorial			Appuyer l'organisation et la planification post catastrophe	Sensibilisation des acteurs
Accompagner la réalisation et réhabilitation des aménagements, infrastructures et bâtis résilients		Soutenir l'aménagement résilient		Formation des acteurs
Accompagner la mutation de l'offre économique		Adapter la gestion de l'eau		Renforcement ou développement d'outils digitaux
Préserver et gérer les ressources naturelles et halieutiques		Adapter la gestion des forêts		

Ce parcours est doté d'une enveloppe de 5m€ sur trois ans (2024-2026) pour accompagner les Epl dans leur volonté d'innover en faveur de l'adaptation au changement climatique, à travers :

- **Un réseau national**, en partenariat avec la FedEpl, ouvert aux collectivités et aux Epl ;
- **Des crédits d'ingénierie** pour co-financer les projets des Epl
 - Cibles prioritaires de la Banque des Territoires : Epl d'aménagement, Sem patrimoniales, SAIEM, Epl d'environnement ;
 - Dans lesquelles la Banque des Territoires détient une participation capitalistique.
- **Une offre de financement** pour passer à l'échelle.



Nos partenaires sur ce parcours



Evaluer les impacts de l'innovation

Evaluer les démarches de transformation de l'entreprise induites par les innovations mises en œuvre répond à un double objectif :

- D'une part, il s'agit d'**inscrire la structure dans une démarche d'amélioration continue**. L'évaluation permet d'identifier, sur la base de premiers retours d'expérience, les éventuels points bloquants et de proposer des pistes d'ajustement pour répondre au mieux aux attentes des collaborateurs, actionnaires et usagers.
- D'autre part, l'évaluation permet de constater et **valoriser la plus-value des transformations** mises en œuvre sur :
 - La performance de l'entreprise, au regard des objectifs préalablement fixés ;
 - L'impact socio-environnemental et économique des actions entreprises.

Cette évaluation doit être objectivée avec des indicateurs de performance partagés avec les parties prenantes. Elle est un élément essentiel dans la réussite de l'innovation et dans sa duplication en vue d'un passage à l'échelle.

Les conditions de réussite à la mise en œuvre de l'innovation

Les points d'attention identifiés par les directrices et directeurs d'Epl

Plusieurs prérequis ont été identifiés pour faciliter la mise en œuvre de démarches d'innovation au sein d'une Epl. Ils se rapportent dans l'ensemble à la stratégie d'entreprise, allant de la définition de la stratégie jusqu'à la formulation d'un nouveau modèle économique, en passant par le développement des partenariats et les problématiques de management :

- **Développer une vision stratégique forte et une culture de l'innovation en interne** : tout d'abord, l'opérationnalisation de démarches d'innovation repose sur la définition d'une vision par la Direction Générale, soutenue par les actionnaires. Cette vision doit être partagée par l'ensemble des collaborateurs. Plus globalement, la structuration de la démarche requiert une certaine agilité de la part de l'entreprise, et notamment des chefs de projets, qui repose sur la construction d'une culture de l'innovation en interne (acculturation à la prise de risque mesurée, aux transformations des manières de faire les projets...).
- **Être à l'écoute des collaborateurs et les accompagner dans les transformations de l'entreprise** : le développement d'une posture d'écoute de la part des directrices et directeurs est essentiel à la mise en place de démarches d'innovation :
 - Cela permet d'une part d'identifier les signaux faibles et besoins du terrain dans l'optique de formuler des innovations au plus proche des besoins des parties prenantes et donne lieu à la formulation d'un projet porteur de sens pour l'ensemble des collaborateurs ;
 - D'autre part, il apparaît important de **veiller aux éventuelles résistances** au changement, pour adapter **l'accompagnement aux besoins et potentielles inquiétudes des différents collaborateurs** ;
 - L'accompagnement au changement des collaborateurs apparaît alors essentiel, pour acculturer l'entreprise à la prise de risque, aux modifications de pratiques. Comme évoqué précédemment, la valorisation du travail des collaborateurs, la communication, les formations sont autant d'outils à disposition des directrices et directeurs pour accompagner l'ensemble des parties prenantes aux transformations induites par les innovations mises en place.

- **Bénéficier d'un regard extérieur** : la transformation de l'entreprise ne peut se faire uniquement en interne. Les directrices et directeurs soulignent **l'importance d'un accompagnement et d'un regard extérieur pour faire évoluer leurs structures**. Cela peut se traduire par un accompagnement global (AMO) visant à structurer et déployer la démarche en interne, ou plus ponctuel et spécialisé sur des thématiques métiers (accompagnement par des cabinets spécialisés).
- **Développer les partenariats externes** : dans la continuité, le **soutien des partenaires et le développement de nouveaux partenariats** apparaît également comme un prérequis au succès du développement de démarches innovantes. En effet, les partenaires externes permettent la mobilisation de moyens supplémentaires (humains, financiers) veillant à la bonne réalisation des projets.
- **Sécuriser les montages juridiques et financiers des démarches** : la capacité à mobiliser des moyens financiers supplémentaires (par le biais de subventions, appels à projets et manifestation d'intérêts, prêts...) conditionne souvent la mise en œuvre des démarches d'innovation. Au-delà de la sécurisation financière des projets, ces derniers impliquent souvent de nouveaux montages juridiques. Lorsque le projet est porteur de davantage de risques, les directrices et directeurs peuvent s'accompagner de cabinets de juristes et avocats spécialisés.
- **Evaluer l'impact des transformations mises en œuvre** : **l'innovation est un processus continu**. Il apparaît essentiel de toujours requestionner les démarches, être à l'écoute d'éventuels points bloquants, et de les adapter selon les premiers retours d'expérience.

Verbatim des conseils identifiés par les directrices et directeurs d'Epl

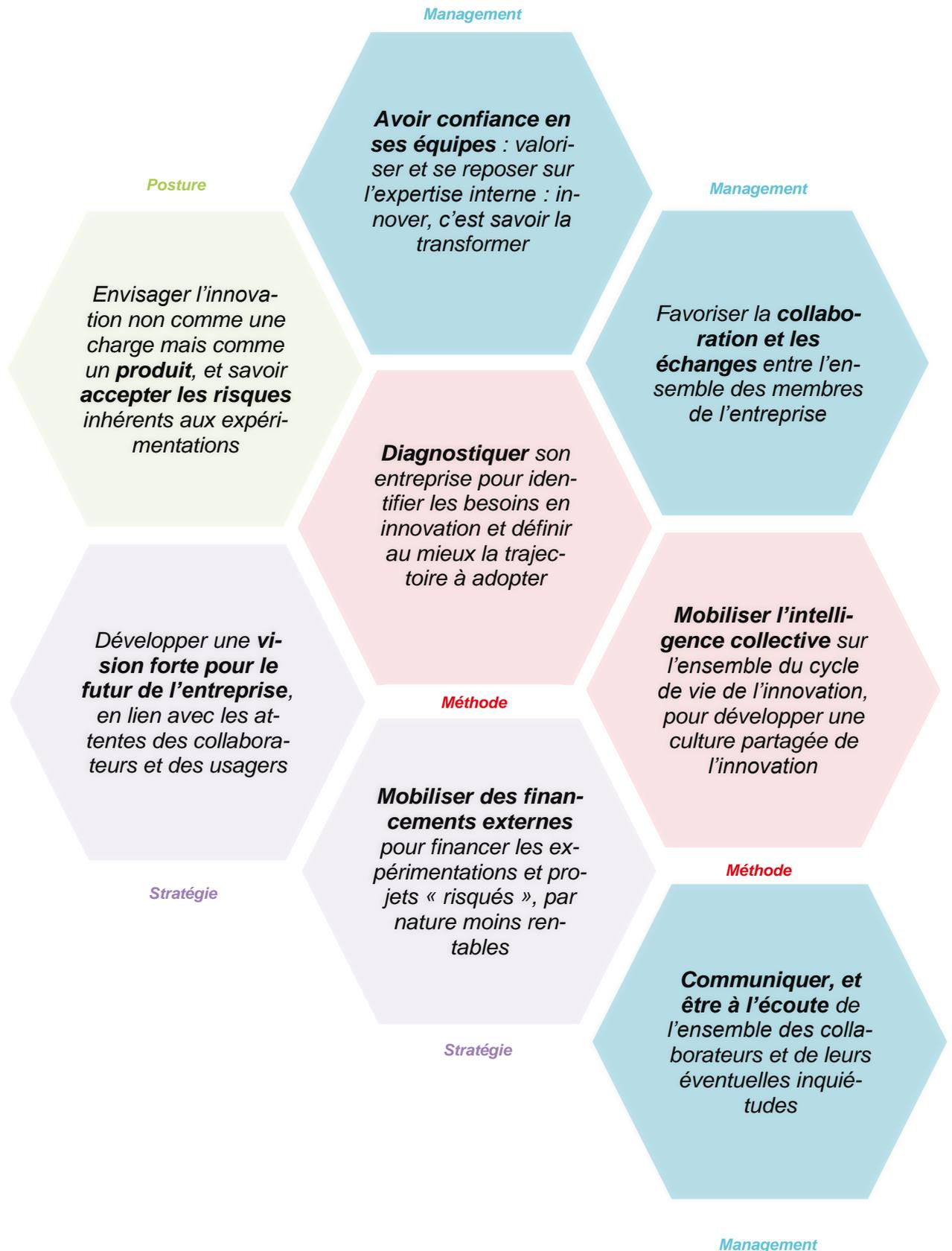
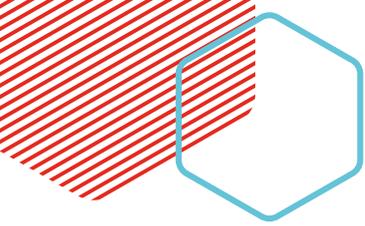


Schéma 4 – Verbatims et conseil des directrices et directeurs d'Epl

**Témoignages de
directrices et
directeurs d'Epl**



SEMNA
Innovation organisationnelle et montages
d'opérations innovants



Hélène Clédât-Vagne, Directrice générale

**YONNE EQUIPEMENT ET
DEVELOPPEMENT**
Développement d'une feuille de route
RSE

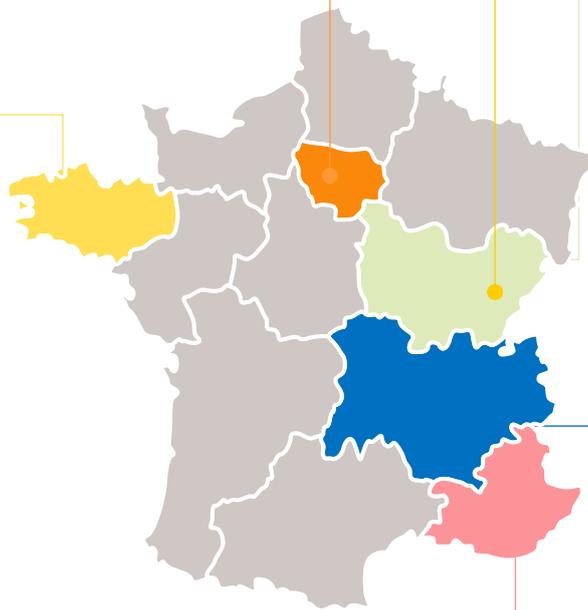


Clarisse Martin, Directrice générale

BREST'AIM
Co-construction d'un
plan stratégique durable



*Stéphane Maby, Directeur
général*



LYON CONFLUENCE
Construire la ville sobre et
résiliente de demain



Samuel Linzau, Directeur général

SECAL
L'aménagement résilient
des territoires



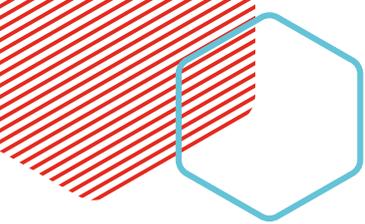
*Christophe Archambault, Di-
recteur général*



SEMIS
Defintion d'une feuille de route
pour un tourisme durable



*Nicolas Fortuit, Directeur général délé-
gué*



S. Maby (Brest'Aim) – Co-construire un plan stratégique durable

Directeur

Epl

Typologies d'innovation



Stéphane Maby



Sociale
Produits et services à l'utilisateur
Marketing et commerce
Procédés et organisation

Fiche d'identité du groupe d'Epl

Brest'Aim : Sem, Spl, GIE, filiale de restauration opérant pour le compte de la Sem

Créée en 1974

280 collaborateurs en CDI, 300 ETP

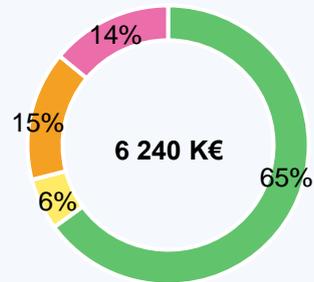
Activités :

- Gestion d'équipements publics
- Gestion du stationnement en ouvrage et sur voirie
- Gestion de ports de plaisance

Territoires d'intervention :

- Métropole Brestoïse

Capitalisation (Sem)



■ Brest Métropole ■ Ville de Brest
■ Caisse des Dépôts ■ Autres

L'innovation s'applique autant à la manière de formuler les projets qu'aux projets eux-mêmes

Brest'Aim est l'un des plus grands ensembles multi activité dédié au **tourisme, à l'évènementiel et à la culture, concourant à l'attractivité du territoire**. La structuration du groupe porte déjà un caractère innovant, permettant un fonctionnement intégré et transversal. Le groupement est composé d'une Sem, une Spl, un GIE, ainsi qu'une filiale de restauration opérant pour le compte de la Sem. La structure dispose ainsi des capacités d'organisation d'évènements de 20 jusqu'à 12.000 personnes.

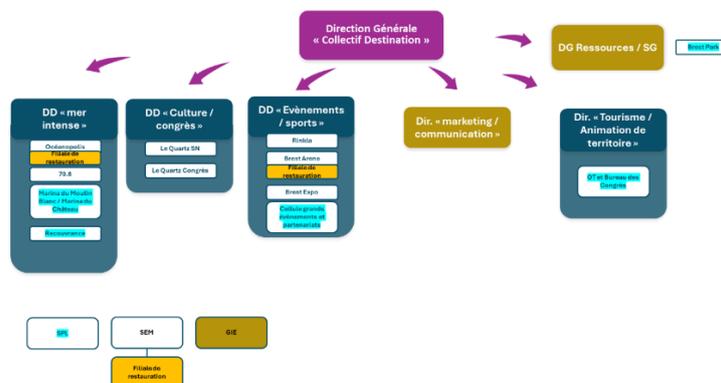
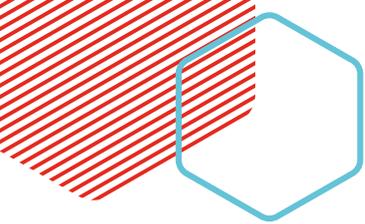


Schéma d'organisation de la structure @Brest'Aim



L'innovation au sein de Brest'Aim se structure autour d'un plan stratégique adopté en 2022, visant à **développer durablement les activités de loisirs, tourisme, culture et d'attractivité économique**. La déclinaison de l'innovation au sein de Brest'Aim est triple, portée à la fois dans les ambitions de la trajectoire de développement du groupe, dans la manière dont le plan stratégique a été formulé, et dans sa mise en œuvre.

La formulation du plan stratégique est née **d'une volonté d'inscrire les transitions environnementales, sociales et économiques dans la trajectoire de développement de Brest'Aim**. Cette ambition était fortement partagée par le Conseil d'Administration, facteur déterminant dans l'adoption du Plan Stratégique en 2022. Le rôle d'impulsion du Directeur Général et de l'ensemble du Comité de Direction a également été déterminant.

Ce plan stratégique se décline en 3 axes :

- Une entreprise exemplaire et engagée dans les transitions et les solidarités ;
- Une entreprise durablement performante ;
- Une entreprise citoyenne, dans la dynamique du projet métropolitain.

Les axes sont déclinés en 15 objectifs principaux, appliqués de manière très concrète aux équipements gérés par l'entreprise. Depuis son adoption, la santé financière de la structure n'a jamais été aussi bonne, et depuis 2019, les émissions de gaz à effets de serre émis par la structure ont diminué de 34%. En matière d'insertion, la structure a doublé ses heures d'insertion, et également doublé le nombre de salariés RQTH (reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé).

L'intelligence collective facilite l'appropriation des innovations par l'ensemble des collaborateurs

La construction et mise en œuvre du plan stratégique à l'échelle de Brest'Aim a reposé sur une approche fortement partenariale et collaborative, auprès des collaborateurs, des actionnaires, mais aussi des prestataires de services. Cela a permis une réelle appropriation du plan stratégique par l'ensemble des parties prenantes.



Si l'on veut qu'elle fonctionne, l'innovation doit être synonyme de méthodes collaboratives et d'intelligence collective.

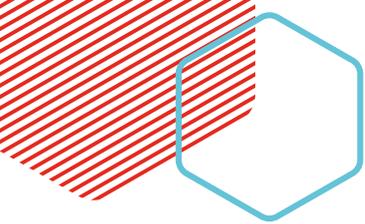
Stéphane Maby, Directeur général de Brest'Aim

Les thématiques développées au sein du plan stratégique ont été identifiées par les salariés eux-mêmes, lors d'ateliers. Cela a permis d'identifier les sujets qu'ils souhaitent voir développer au sein du plan stratégique. L'écoconception des événements et l'inclusion / insertion ont été identifiées comme prioritaires. Au-delà de la mobilisation des salariés, c'est l'accompagnement par un cabinet externe qui a permis la bonne conduite de cette démarche partenariale. L'appel à l'externe apparaît essentiel dans la mise en œuvre de démarches de transformation de l'entreprise, car amenant une certaine neutralité et permettant de libérer la parole des collaborateurs. Ainsi, la mise en œuvre du plan stratégique a été en elle-même innovante, en embarquant l'ensemble des salariés et des parties prenantes.

Le déploiement de l'innovation repose sur des méthodes collaboratives

Méthodes collaboratives

Brest'Aim a développé plusieurs méthodes collaboratives pour accompagner le changement et la mise en œuvre du plan stratégique innovant, auprès de l'ensemble des parties prenantes. Plus globalement,



ces démarches participatives s'inscrivent dans une stratégie plus large d'accompagnement au changement, qui repose principalement sur :

- Des formations proposées aux collaborateurs ;
- Des ateliers auprès de l'ensemble des parties prenantes :
 - **Ateliers auprès des collaborateurs**, pour la construction du plan et thématiques. Par exemple, un atelier a été mené sur l'utilisation de l'IA.
 - Pour ce faire, des ateliers de travail ont été organisés avec l'ensemble des 280 salariés de la structure. Des formations à l'innovation et conduite du changement ont également été dispensées à 45 salariés, sur la base du volontariat. Ces salariés ont ensuite pu mener plus de 350 entretiens externes afin d'identifier les priorités métiers et attentes (internes et externes) à développer dans le plan stratégique.
 - **Ateliers auprès des prestataires** : par exemple, un atelier a été mené auprès de l'ensemble des traitants mobilisés pour les événements organisés par Brest'Aim, pour statuer de possibilités d'évolutions de leurs processus de fabrication.
 - **Auprès des clients** : le lab d'Océanopolis permet aux visiteurs d'échanger avec des acteurs de la recherche.
- Des **séminaires internes**, deux fois par an.



Oceanolab et Oceanopolis @Brest'Aim

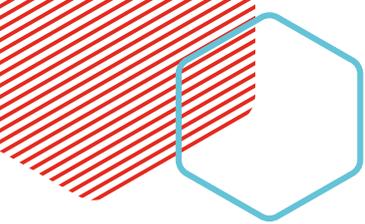
Communication

La structure a également développé une **stratégie de communication** lui permettant d'être bien identifiée sur les sujets de la RSE, auprès des clients, des fournisseurs, des salariés et des actionnaires. La communication est principalement axée sur les salariés et les projets, et s'opère majoritairement via les réseaux sociaux.

Evaluation

Enfin, les **actions menées par la structure sont régulièrement évaluées**. Les critères d'évaluation et indicateurs d'impact sont repris de la certification « Engagé RSE », reposant sur 3 volets et comprenant plus de 80 indicateurs :

- Résultats environnementaux : fluides, biodiversité, déchets, satisfaction des parties prenantes ;
- Résultats sociaux : emploi (nombre d'accidents du travail, nombre d'alternants, nombre de jours d'arrêts de travail, maladie professionnelles, formations, accords, nb de communications internes, réunions avec le CSE...)
- Résultats économiques : EBE, achats, nombre de visiteurs dans les équipements, satisfaction et recommandations des visiteurs.



En parallèle, un bilan carbone des activités (par équipement) est réalisé tous les ans.

En termes de gouvernance, les activités sont revues lors des revues annuelles auprès du conseil d'administration, des audits RSE, des séminaires regroupant l'ensemble des collaborateurs.

Financements

La démarche a également reposé sur des financements extérieurs. La Banque des Territoires a permis de financer la moitié du projet de plan stratégique. Brest'Aim a également été accompagné par des cabinets extérieurs, sur des sujets spécifiques (déploiement d'un nouveau CRM, évolutions d'équipements...).

Bilan

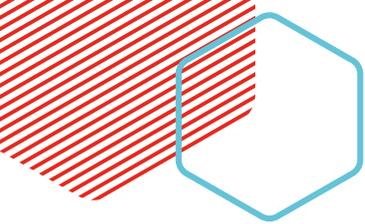
Il est important de s'appuyer sur l'expertise interne de l'Epl. Innover, c'est savoir la valoriser et l'animer pour la transformer et donner à chacun la possibilité de mettre en œuvre des idées innovantes.

Les clefs de réussite

- **Bénéficiaire d'un portage politique fort**
- **Réaliser une démarche partenariale, « bottom-up »**
- **Bénéficiaire de financements externes**
- **Bénéficiaire d'un regard et accompagnement externe**

Les points de vigilance

- Veiller à **embarquer également les nouveaux collaborateurs**
- **Informer le CA de l'avancement** du plan stratégique et des ajustements à éventuellement apporter



S. Linzau (Lyon Confluence) – Construire la ville sobre et résiliente de demain

Directeur

Epl

Typologies d'innovation



Samuel Linzau

Lyon Confluence 

Produits et services à l'utilisateur
Procédés et organisation
Modèle d'affaires

Fiche d'identité de l'Epl

Lyon Confluence

Créée en 1999, Lyon Confluence passe du statut de Sem à Spla, et devient une Spl en 2012.

26 salariés

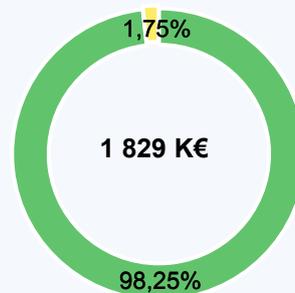
Activités :

- Aménagement urbain

Territoires d'intervention :

- Quartier de La Confluence (Métropole de Lyon)

Capitalisation



- Métropole de Lyon
- Ville de Lyon

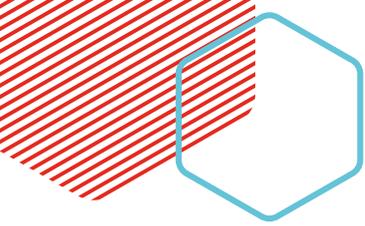
L'innovation, constitutive de l'identité de l'économie mixte

L'innovation est constitutive de l'identité de l'économie mixte. Outils privilégiés des collectivités territoriales, les Epl ont pour mission d'apporter des réponses concrètes aux problématiques rencontrées par l'action publique locale. Pour Samuel Linzau, l'innovation peut être définie comme l'apport d'une solution nouvelle à une problématique rencontrée par la collectivité. A l'aune des nombreux impératifs posés par les transitions socio-environnementales, le rôle de l'économie mixte s'avère d'autant plus stratégique que le passage à l'opérationnel des projets urbains se complexifie. Plus particulièrement, le secteur de l'aménagement est en proie à de profondes mutations. L'impératif de sobriété foncière appelle une densification des programmes, davantage de mixité d'usages, jusqu'à la réinvention des montages juridiques et financiers des opérations.



Depuis 2002, la Spl chemine au travers d'une innovation qui concourt à la production d'une ville sobre. Chaque innovation anticipe ou s'aligne sur des problématiques sociétales : énergie, environnement, accessibilité du logement, développement économique, mobilités et espaces publics, développement économique, espaces publics.

Samuel Linzau, Directeur Général, Spl Lyon Confluence



La Spl a proposé et formulé des solutions innovantes dès le lancement de l'opération Lyon Confluence. Depuis la conception du projet en 2002, la Spl a mené des réflexions sur la consommation énergétique du projet et des futurs usages générés. Le projet a notamment anticipé les exigences réglementaires en matière de confort thermique et de consommation énergétique des bâtiments, en proposant des solutions innovantes tant dans les matériaux employés que dans l'orientation des bâtiments (bioclimatique). Au-delà, le projet urbain soutient une ambition de production d'énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques) innovante à travers la création d'une communauté énergétique, ainsi qu'un système d'optimisation des ressources en eau et en énergie (coefficient de dés-imperméabilisation ambitieux, optimisation du ruissellement).



Maquette 3D de la ZAC 1 de 46 hectares à Confluence @Lyon Confluence



Projet place nautique @Lyon Confluence



Lot E1 du projet « au fil de l'eau » réalisé par l'agence d'architecture Rue Royale @Lyon Confluence

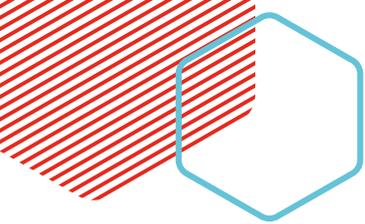
L'innovation est traduite dans l'organisation de la Spl

L'innovation fait ici l'objet d'une approche organisationnelle dédiée au sein de la Spl. En effet, dès l'origine un chef de projets a été recruté pour structurer la démarche. La réflexion s'est poursuivie au cours des années et a abouti sur une stratégie définie et un cahier des charges pour l'ensemble de l'opération, décliné en 6 axes stratégiques :

1. Garantir la qualité de vie et le bien-être
2. Réduire les émissions de gaz à effet de serre
3. Résilience et adaptation au changement climatique
4. Économiser les ressources,
5. Préserver les écosystèmes vivants
6. Vers une société sobre et équitable

Pour ce faire, la Spl a pu bénéficier de l'appui financier des collectivités au travers du bilan d'aménagement, des partenaires tels que la Banque des Territoires, mais c'est surtout l'effet levier des programmes de recherche et d'innovation européens qui a été recherché dès l'origine. Aujourd'hui, environ 20% de la rémunération de la Spl est financée par des fonds européens au travers de différents programmes d'innovation. Ce soutien financier permet quasiment de couvrir l'activité de la direction de l'innovation de la structure. Elle permet aussi de soutenir l'innovation dans la réalisation des programmes immobiliers.

En interne, deux directions travaillent de concert pour développer l'innovation : la direction de l'aménagement et du développement, et la direction du développement durable et de l'innovation. Au travers de ses opérations, Lyon Confluence tisse progressivement les liens entre une démarche d'innovation environnementale et une démarche plus classique d'aménagement, en mobilisant tous les collaborateurs en interne. Pour croiser les expertises, la Spl mobilise sur chacun de ses projets, un urbaniste de zac, ainsi que des partenaires externes, tels que des bureaux spécialisés en environnement, en économie de la construction, selon les besoins.



Enfin, la structure a développé une approche d'évaluation socio-économique des projets entrepris. Cela permet de valoriser l'ensemble des externalités des projets, économiques, sociales et environnementales.

Développer une culture de l'innovation en interne et externe est essentiel

La mise en place de démarches et projets innovants nécessite un accompagnement continu des collaborateurs. La Spl a donc mis en place des formations en interne, portant notamment sur la compréhension du volet environnemental du cahier des charges aménageur et poursuit son action pour la construction d'une réelle complémentarité des équipes. La réalité du contexte économique et sociétal oblige également à réinterroger les essentiels de l'acte de construire au regard des enjeux environnementaux.

Cet accompagnement au changement passe également par la mise en place d'une stratégie de communication externe, notamment auprès des usagers du projet urbain et des professionnels. En effet, Lyon Confluence a mis en place une démarche de dialogue avec les habitants et de concertation citoyenne et reçoit les professionnels pour échanger sur la vision et les pratiques.

Bilan

Les clefs de réussite

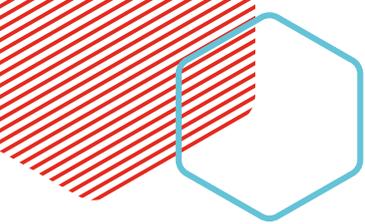
- **Engager l'ensemble des parties prenantes dans le projet** : les partenaires ou parties prenantes ont jusqu'alors dépassé le cahier des charges aménageurs initial, ce qui a conduit à la production de réalisations de très grande et haute qualité à Lyon Confluence. Ce dépassement a été rendu possible par une collaboration renforcée entre tous les acteurs :
 - La collectivité a été mobilisée tout au long du projet ;
 - Le marché permettait jusqu'à récemment de trouver les leviers d'équilibre financier et environnemental ;
 - L'Europe dispose d'un effet de levier avec des financements à usages locaux.
- **Mobiliser les financements externes**

L'innovation a permis aux collaborateurs d'adopter une approche différenciante : étudier précisément les besoins et contextes territoriaux dans lequel le projet s'inscrit, puis anticiper, dans une démarche prospective, les futurs enjeux de développement du terrain d'opération.

L'innovation doit être répliquable, à la fois dans un contexte similaire mais également dans un contexte géographique, spatial, social et économique différent. Les étapes de répliquabilité se déclinent ainsi :

1. L'innovation doit correspondre à la vision et aux besoins du territoire ;
2. L'innovation telle que le porte les collectivités et les Epl répond à l'intérêt général et favorise le commun ;
3. L'innovation doit s'adapter aux ressources disponibles sur le territoire et à ses spécificités.

Enfin, les collectivités, les directrices et directeurs d'Epl devraient percevoir l'innovation comme un produit et non comme une charge. L'innovation repose sur la R&D : l'idée est donc de mettre en place un processus pertinent répondant à une problématique objectivée sans nécessairement avoir pour finalité un équilibre économique immédiat, mais à court, moyen terme. Pour ce faire, le recours aux financements externes et subventions notamment européenne est indispensable.



C. Archambault (Secal) – Aménagement résilient des territoires

Directeur

Epl

Typologies d'innovation



Christophe Archambault



Marketing et commerce
Produits et services à l'utilisateur
Technologie

Fiche d'identité de l'Epl

SECAL

Créée en 1971

40 collaborateurs

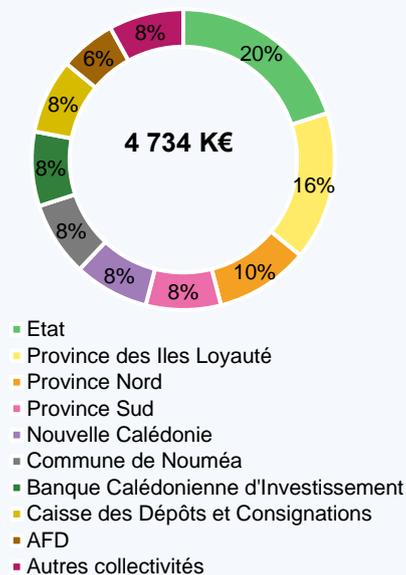
Activités :

- Aménagement durable,
- Construction et rénovation de bâtiments et infrastructures,
- Appui aux politiques publiques

Territoires d'intervention :

- Nouvelle Calédonie, Wallis-et-Futuna

Capitalisation



L'innovation : oser se positionner sur de nouveaux secteurs

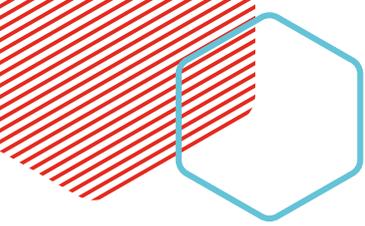
Pour Christophe Archambault, Directeur général de la Secal, l'innovation est avant tout un changement de paradigme, une vision portée par l'ensemble de la structure. La structure a adopté un nouveau plan stratégique en 2020, comportant un axe dédié à l'innovation. Le besoin de renouveler les modes de faire résidait principalement dans un double constat : la société avait besoin de se positionner sur de nouveaux champs d'actions et secteurs, et de renouveler ses modes de faire.

Axes d'innovation :

Préservation de la biodiversité
Aménagement durable
Energies renouvelables

La déclinaison de ce plan stratégique a permis le développement de nombreuses actions et le positionnement de l'entreprise sur des terrains jusqu'alors non explorés :

- **Aménagement durable** : la structure a développé des projets en centre-bourg.
- **Préservation de la biodiversité** : la Secal a développé un dispositif de surveillance de la méga faune marine, ainsi qu'un dispositif de surveillance du parc de corail couvrant une surface de 1,5 million de m². Par ailleurs, l'entreprise a accompagné le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie dans le pilotage de la stratégie d'adaptation au changement climatique.



Parc de Corail & Suivi de la mégafaune marine par observation aérienne @Secal

- **Energies renouvelables** : des projets d'ombrières solaires sont développés dans plusieurs villes. La Secal a développé une structure dédiée, permettant l'exploitation de l'énergie produite.



Innover, c'est témoigner d'une capacité à se positionner sur de nouveaux champs d'action, ainsi qu'à appréhender les projets. Pour cela, il faut pouvoir oser et ne pas avoir peur de l'échec.

Christophe Archambault, Directeur Général, Secal

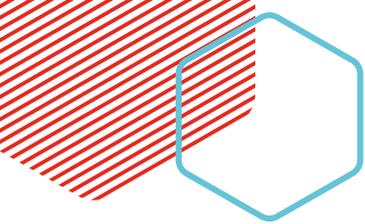
Une mise en œuvre diffuse et transversale

Pour Christophe Archambault, l'innovation doit être **diffusée et appropriée par l'ensemble des collaborateurs**. Il s'agit avant tout de savoir écouter les signaux faibles, détecter les besoins et être capable d'y apporter une réponse. Ainsi, l'innovation ne fait pas l'objet de structure dédiée et les projets portés répondent à une gouvernance de projet classique. Les projets particulièrement innovants font l'objet d'une revue en comité de direction hebdomadaire, de 30 minutes. Ce format peut également permettre de faire remonter d'éventuels besoins et opportunités de développement remontées du terrain.

En interne, la mise en œuvre de démarches et projets innovants a nécessité un travail important d'accompagnement **au changement**. L'ensemble des managers de la structure ont été formés à la culture de l'innovation et à l'accompagnement au changement. Au près des actionnaires, la Secal travaille également à la sensibilisation et l'acculturation à certaines problématiques (notamment, celle de la régionalisation). L'accompagnement au changement se retrouve à plusieurs niveaux du fonctionnement de l'entreprise, et recoupe plusieurs clés méthodologiques, de la communication à l'information, en passant par le travail d'interrogation des sujets thématiques et la définition d'indicateurs de performance.

Créer un environnement propice à l'innovation

Le développement de l'innovation au sein de la structure repose sur plusieurs leviers. **Le développement des partenariats** constitue l'un des premiers leviers de l'innovation. Plus globalement, l'innovation naît de la confrontation à d'autres expériences et cas inspirants. La Secal travaille régulièrement avec des réseaux de recherche et universités, et soutient des projets de thèse. Cela permet de se positionner sur des sujets émergents. Par ailleurs, un partenariat a été développé avec une start-up calédonienne pour construire des outils de suivi satellitaire couplés de l'intelligence artificielle pour évaluer les évolutions au sol (départs de feu, jardins ou habitations spontanés) dans les domaines de l'aménagement.



Le **recours aux démonstrateurs et appels à projets** apparaît également comme une brique méthodologique facilitante pour voir émerger des projets innovants. La Secal est lauréate de 5 démonstrateurs pour tester des technologies, notamment pour développer ses dispositifs de surveillance de la faune et flore marine.

Les **démarches de labellisation et de certifications** permettent également de fixer des objectifs ambitieux en matière de développement durable (environnemental, social et économique). La Secal est certifiée ISO 14001 et labellisée RSE et une concession d'aménagement est HQE Aménagement. Ces certifications et labels représentent une étape importante dans l'ancrage de l'innovation au sein de la culture d'une entreprise.

Enfin, la **stratégie de communication** apparaît comme essentielle à la mise en œuvre des démarches et projets d'innovation. Suite à l'approbation de son nouveau plan stratégique, la Secal a embauché une directrice notamment en charge de la communication ainsi qu'une chargée de communication, et développé un plan de communication annuel. La communication permet de gagner en visibilité auprès de l'ensemble des acteurs clés de l'écosystème, et donc de nouer de nouveaux partenariats. Davantage, la communication est un levier stratégique de recrutement. Les 4 dernières années ont vu plus de 25 recrutements sous forme de CDI ou CDD.

Bilan

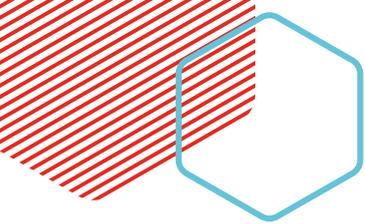
Pour Christophe Archambault, l'innovation est avant tout un changement de paradigme. Il s'agit premièrement de faire confiance à ses équipes et à l'intelligence collective pour *in fine* identifier le plus en amont possible les opportunités et sécuriser les équipes.

Les clefs de réussite

- **Etre bien accompagné en amont de la mise en œuvre de la démarche** et nouer les bons partenariats techniques.
- **Valoriser l'ensemble des innovations**, quelle que soit leur typologies et ampleur.
- **Questionner et remettre en question les modes de faire**, dans l'objectif de développer des projets plus durables
- **Acculturer les employés à la culture du changement**, et à la prise de risque mesurée, développer leur capacité d'imaginer.

Les points de vigilance

- **Veiller à évaluer les impacts des projets** et des opérations, en définissant des critères et indicateurs d'évaluation qui leur sont propres.
- **Accepter la prise de risque** : se positionner sur de nouveaux secteurs, développer de nouveaux produits, tester de nouveaux modèles économiques, et modes de faire.
- **Être vigilant à l'éventuelle dispersion des compétences** des salariés (via des formations techniques), plutôt se concentrer sur les partenariats.



H. Clédat-Vagne (Semna) – Innover dans l'organisation et le montage d'opérations

Directrice

Epl

Typologies d'innovation



Hélène Clédat-Vagne



Procédés et organisation
Marketing et commerce
Modèle d'affaires

Fiche d'identité de l'Epl

Semna (Sem, Spl et GIE)

Créée en 1985

56 salariés

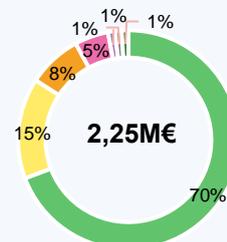
Activités : Aménagement

- Exploitation de parcs de stationnements
- Construction et exploitation d'espace de location de salles
- Portage immobilier

Territoires d'intervention :

- Nanterre

Capitalisation Sem



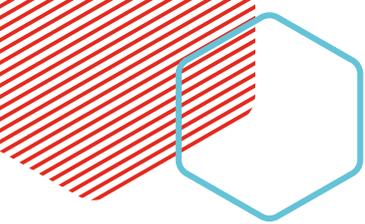
- Ville de Nanterre
- Caisse des Dépôts
- Caisse d'Épargne
- Logirep
- Nanterre Coop Habitat
- Crédit Coopératif
- Chambre des Métiers 92

L'innovation réinvente les modes de faire de la Semna

Pour Hélène Clédat-Vagne, Directrice Générale de la Semna, l'innovation interroge les modes de faire et appelle à remettre en question des fonctionnements prédéfinis. L'innovation peut être appréhendée de multiples manières, au travers des processus managériaux, stratégiques ou encore de modèles d'affaires. L'innovation doit pouvoir être répliquée et reproduite, tout en l'adaptant à une diversité des contextes territoriaux et des spécificités organisationnelles.

Deux innovations peuvent être soulignée au sein de la structure :

- **A l'échelle de l'entreprise**, la Semna a mis en place une innovation organisationnelle apportant une réponse à une problématique structurelle et souvent rencontrée par les aménageurs : **l'intégration et la coopération entre la direction de l'aménagement et celle de l'exploitation**. Cette réorganisation des modes de travailler en interne à la Semna est intervenue suite au constat de l'équipe projet qu'une optimisation du nombre de places de stationnement aurait pu être réalisée sur une opération s'il y avait eu une mise en synergie de ces deux directions, et ce dès la conception et formulation du projet. Le rôle de la Direction Générale a été de structurer la démarche de réorganisation dans un souci de pilotage organisationnel interne.
- **A l'échelle de l'opération**, la Semna se positionne sur des **montages de projets juridiques et financiers novateurs**. A titre illustratif, l'opération de réhabilitation du Château de Nanterre a fait l'objet d'un montage particulièrement innovant. Le Château de Nanterre a été racheté par



la Semna pour y développer un quartier mixte, comprenant de l'habitat, de l'activité, des bureaux ainsi qu'un parking mutualisé. Plus globalement, la Sema et la Ville de Nanterre souhaitait dédier ce lieu à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).

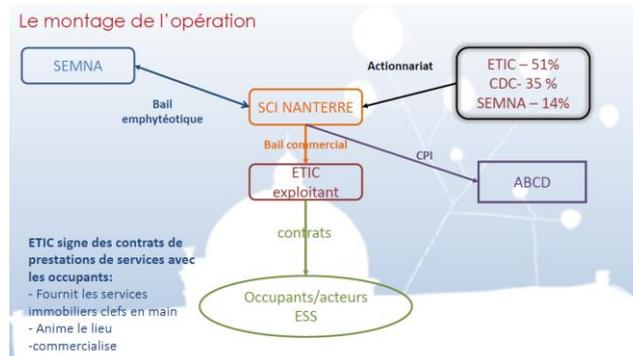


Château de Nanterre
@Semna



Réhabilitation des espaces intérieurs et extérieurs
@Semna

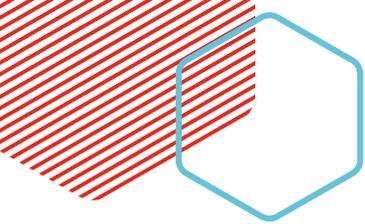
Dès 2012, la Semna a noué un partenariat avec ETIC (foncière solidaire et responsable), pour développer au Château de Nanterre un centre ESS autour de l'alimentation durable. Tout d'abord, une SCI mixte est créée, dont l'actionnariat est composé à majorité d'ETIC (51%), ainsi que de la CDC (35%) et de la Semna (14%). En 2017, un bail emphytéotique d'une durée de 50 ans est alors signé entre la SCI et le propriétaire de projet, la Semna. A terme, le contrat prévoit un retour du bâtiment dans le patrimoine de la Semna une renégociation du bail. En parallèle, ETIC récupère l'exploitation du site via un bail commercial de 10 ans, tacitement reconductible et gère les contrats et prestations de services avec les futurs occupants. Enfin, un Contrat de Prestation Intégré (CPI) est signé avec ABCD pour la réhabilitation du bâtiment, Aujourd'hui, ce projet accueille 21 structures associatives résidentes ainsi qu'un espace de co-working.



Montage innovant de l'opération de réhabilitation du Château de Nanterre @Semna

La mise en place d'une organisation transversale

La démarche d'innovation visant à réorganiser les équipes projets et y faire collaborer les équipes d'exploitation et d'aménagement dès la formulation du projet a impliqué un travail de transformation en interne des habitudes de conduite des projets. Un chef de projet exploitation est affecté à chacun des projets d'aménagement. Cette mise en commun du travail entre la direction de l'exploitation et la direction de l'aménagement a nécessité un renforcement de la charge de travail pour la direction exploitation. Des moyens supplémentaires ont été alloués et les fiches de postes ont été adaptées. Cette réorganisation a été accueillie de manière très positive en interne, puisque chacune des Directions s'est trouvée accompagnée d'une expertise (aménagement ou stationnement), lui permettant de construire un projet en commun, avec un travail qualitatif réalisé en collaboration.



L'innovation a été initiée en réponse à l'identification d'un signal faible remonté par les équipes projets : celui d'une organisation perfectible pour livrer des projets plus adaptés aux besoins des habitants. Aussi, la Direction Générale a pris en charge la réorganisation des deux directions et les a accompagnées, ainsi que les collaborateurs, pour transformer leur manière de concevoir les projets. La communication de la démarche s'est réalisée en interne, auprès des chefs de projet. Pour opérer cette transformation, aucun prestataire externe n'a été mobilisé.

Concernant les montages innovants, la structure a été accompagnée par un cabinet d'avocats spécialisé en droit de l'aménagement. Cette démarche a reposé sur un travail fortement partenarial entre experts juridiques, aménageur (Semna), maîtrise d'ouvrage (Ville de Nanterre), opérateur (ETIC) et financeurs (CDC).

Bilan

L'innovation organisationnelle et de montage a permis à la Semna de renforcer la collaboration en interne entre directions, et en externe auprès de partenaires. Progressivement, cette nouvelle organisation a favorisé la signature de nouveaux contrats, avec de nouveaux mandats d'étude pour des opérations diversifiées. Ainsi, il semble essentiel d'écouter les collaborateurs et de développer une approche *bottom-up* qui permet de faire émerger l'innovation par le biais des collaborateurs.



Ce n'est pas à la Direction Générale de tout imaginer, il faut faire de nos structures de vraies pépinières d'innovation, qui permettent de faire émerger des idées par les collaborateurs.

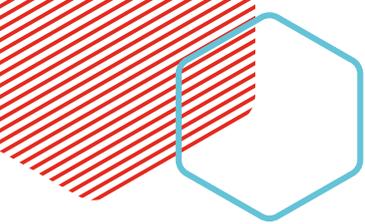
Hélène Clédat-Vagne, Directrice générale, Semna – Splna

Les clefs de réussite

- **Cultiver l'agilité de la structure** : la transversalité ainsi que le positionnement de chacun des chefs de projet tout au long de l'opération permettent un meilleur suivi des projets et une pleine implication
- **Développer une culture de l'innovation en interne** : l'état d'esprit des chefs de projet a révélé une appétence très forte de ces derniers au changement et a facilité les innovations dans les montages de projet
- **Bénéficier du soutien des partenaires** : le soutien d'une gouvernance actionnariale et politique permet une meilleure acceptation des projets innovants.
- **Multiplier les parties prenantes** : les partenaires externes permettent une vraie plus-value du travail en raison de leur capacité à mobiliser des moyens (humains, financiers) veillant à la bonne réalisation des projets.

Les points de vigilance

- **Eviter la concurrence de projets** : chacun des chargés d'opération ayant son propre projet, il est important d'éviter toute concurrence interne en matière d'innovation
- **Coordonner les objectifs avec les partenaires externes** : la collaboration sera d'autant plus efficiente si l'ensemble des partenaires portent une vision commune.



N. Fortuit (SEMIS) – Définir une feuille de route pour un tourisme durable

Directeur

Epl

Typologies d'innovation



Nicolas Fortuit



Sociale
Produits et services à l'utilisateur
Marketing et commerce
Procédés et organisation

Fiche d'identité de l'Epl

SEMIS

Créée en 1983

70 collaborateurs (jusqu'à 130 en période estivale)

Activités :

- Construction de logements sociaux
- Gestionnaire et développeur d'équipements publics touristiques : campings, parkings, office de tourisme, port, vue panoramique toit de l'église, centre de congrès, cinéma.

Territoires d'intervention :

- Saintes-Maries-de-La-Mer

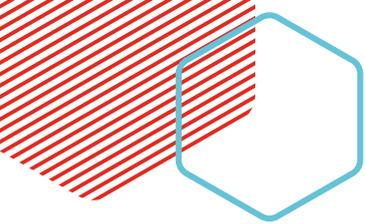


- Commune des Saintes-Maries de la Mer
- Caisse d'Epargne Provence Alpes Côte d'Azur
- Crédit Agricole
- Autres

Innover pour transformer les contraintes en opportunités

Pour Nicolas Fortuit, Directeur Général Délégué de la SEMIS, l'innovation est avant tout **une approche pour construire la vision** stratégique pour le futur des activités de l'Epl. Innover, c'est se demander : où veut-on aller, et comment prendre la meilleure route pour y parvenir ? En ce sens, l'innovation consiste d'abord à **établir un état des lieux (SWOT) et de s'appuyer sur les forces de la structure**. La démarche d'innovation se structure ensuite par la définition d'objectifs (ce que l'on veut faire : faire avancer le territoire ou un métier, répondre à des enjeux environnementaux vitaux pour le territoire, participer au maintien des valeurs et des traditions d'un territoire, ...) et par la définition des meilleurs outils (les moyens pour faire, les outils financiers étant un moyen parmi d'autres et non une fin en soi). L'innovation se traduit ainsi dans une pluralité de thématiques, mais aussi dans une manière d'être, un dynamisme, une capacité de rebond, puisque rien n'est figé par essence : ici, le projet de tourisme durable de la SEMIS incarne cette vision de l'innovation.

Axe d'innovation :
Tourisme durable



Pour innover, l'essentiel est d'être convaincu de la pertinence et de l'intérêt supérieur du projet, pour le territoire, pour les collaborateurs et pour les actionnaires.

Nicolas Fortuit, Directeur général délégué, SEMIS

Dans un contexte de raréfaction des ressources, la SEMIS a constitué une **feuille de route pour un tourisme durable**, dans le but d'établir un plan d'actions à appliquer sur l'ensemble de ses activités. Cette démarche d'innovation répond à un besoin pour la SEMIS d'adaptation au dérèglement climatique et à la raréfaction des ressources. Située au cœur du Parc Naturel Régional de la Camargue, la ville de Saintes-Maries-de-la-Mer présente de fortes affluences touristiques avec près de 350 000 nuitées par an sur les seuls établissements gérés par la SEMIS. En parallèle, elle souffre d'une raréfaction de la ressource en eau et d'une menace croissante liée au risque d'inondation et de recul du trait de côte. La Commune et la SEMIS sont convaincues qu'il est possible et de leur devoir d'agir pour limiter ces impacts.

La feuille de route prévoit notamment :

- **La réduction de la consommation de la ressource en eau :**
 - Recherche et traitement de fuites sur les sites,
 - Projet d'autoconsommation avec l'implantation, sur chacun des campings, d'une centrale de traitement des eaux usagées des piscines afin de la traiter et la réinjecter dans les piscines (comment peut-on imaginer continuer à prélever la ressource quand on est en arrêté sécheresse ?)
- La réduction de la consommation d'énergie (sobriété, changement des équipements, isolation, consignes de températures, ...)
- La collecte, le traitement ou la réutilisation des déchets quand cela est possible (composteurs, électroménager, bois, ...), la mobilité décarbonée (trottinettes, bornes IRVE, ...)
- Le **développement des énergies renouvelables** : projet d'installation d'ici fin 2025 d'une constellation de panneaux photovoltaïques (8 000 panneaux représentant une production de 2,5 MWh répartis sur les toitures des mobil-homes, bâtiments d'accueil, espace communs, sanitaires, ...). Ce projet a été labellisé fin 2023 Opération d'Intérêt Régional par la Région Sud.



CAMPING LA BRISE DE CAMARGUE

Projet de réaménagement et extension de la zone restaurant/animation



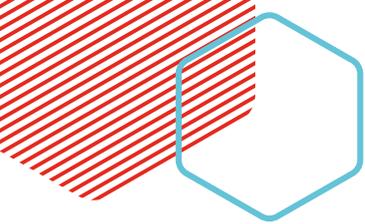
- ✓ Installation de 6 bornes de recharge pour véhicules électriques
- ✓ Végétalisation de nos équipements touristiques
- ✓ Installation de panneaux photovoltaïques
- ✓ Objectif d'obtention du label  Niveau or



PERSPECTIVE 01 - VUE SUR L'EXTENSION VERANDA SALLE RESTAURANT ET BAR SNACK



Mesures prévues pour le Camping de la Brise de Camargue @FedEpl



Une mise en œuvre permise par la définition d'une priorité stratégique : le tourisme durable

Sous pilotage de la direction générale, cette démarche a été initiée à la suite d'un changement de gouvernance avec l'arrivée de la nouvelle présidente. Le projet est né d'une forte volonté de **positionner la SEMIS en acteur stratégique de la gestion durable des ressources** et le développement d'une activité touristique respectueuse de l'environnement. La SEMIS est en relation directe avec environ 400 000 touristes chaque année. Elle a donc un rôle majeur en termes de sensibilisation à l'environnement et à la culture scientifique.

Pour ce faire, la structure a créé en interne **un poste de chargé de mission Transition Ecologique et Energétique (TEE)**, et a souhaité qu'un référent TEE soit identifié dans chacun des services.

L'accompagnement au changement, clé de voûte de transformation des modes de faire

La constitution d'une feuille de route, initiée en 2022, s'est déclinée en 4 phases distinctes :

1. **Identification du contexte** (diagnostic territorial, état des lieux des ressources et de la consommation) ;
2. **Recherche d'actions concrètes, parfois innovantes et de partenaires** potentiels (feuille de route opérationnelle, études techniques, juridiques, financières, ...)
3. **Définition des moyens financier et humains à mobiliser** sans se limiter aux ressources existantes mais en s'appuyant dessus ;
4. **Mise en œuvre des projets** (accompagné des acteurs institutionnels nationaux et locaux, acteurs privés, ...).

Au-delà des étapes de mise en œuvre, plusieurs éléments ont été clés dans la définition, mise en œuvre et opérationnalisation de la feuille de route.

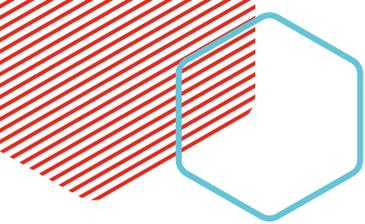
▪ La communication, au cœur des enjeux de transformation de l'entreprise.

La communication s'impose comme un élément important de la mise en place de la démarche d'innovation. Pour communiquer de manière efficace, il apparaît essentiel d'être passionné par le sujet et d'adapter son discours à son ou ses interlocuteurs (financier, actionnaire, technicien...), dans le but de rendre intelligible la démarche et les projets à l'ensemble des parties prenantes et de mettre en avant ou en débat les éléments qui intéressent particulièrement nos interlocuteurs. De cette façon, la structure se dote d'une vision en 360° des projets, et intègre les enjeux de chacun de ses partenaires dans sa stratégie.

▪ L'accompagnement au changement des collaborateurs et des actionnaires.

Auprès des actionnaires, les orientations stratégiques étaient portées et partagées. Ainsi, le travail de conviction n'a pas été conséquent, au-delà d'apporter les garanties quant à la viabilité des projets proposés.

La direction a néanmoins rencontré quelques résistances au changement auprès des collaborateurs. Pour pallier cette difficulté et embarquer ses collaborateurs, la direction a multiplié les échanges au sujet de la feuille de route afin de transmettre la vision sous-tendant la démarche, et ainsi permettre l'identification aux valeurs diffusées par la démarche et le sens des projets dans la trajectoire globale de la structure. La SEMIS a également organisé des échanges autour de la thématique du tourisme durable, afin d'informer et de sensibiliser ses collaborateurs à ce sujet. Des outils d'intelligence collective tels que la fresque du climat adaptée au secteur du tourisme sur le territoire est en cours de finalisation, elle permettra de faire ressortir non seulement des enjeux clés mais aussi des spécificités territoriales (données de flux, typologies des flux et de l'offre touristique, etc.). C'est sur ce point, dans un contexte local complexe, que la direction identifie des pistes d'amélioration pour l'avenir.



▪ **La définition d'une démarche partenariale**

Au cœur des projets les acteurs impliqués sont multiples en fonction des besoins : les collaborateurs de la structure, les partenaires territoriaux institutionnels et privés, les divers clients...

Pour développer l'innovation, la SEMIS a eu à cœur d'être accompagnée dans les phases en amont et de mise en opérationnalité des projets. Elle a donc fait appel à divers prestataires externes : un bureau d'études technique généraliste sur l'analyse globale des ressources et des pistes de solutions, plusieurs bureaux suivant des thématiques précises (gestion de l'eau, photovoltaïque, bornes de recharge, ...) et un avocat conseil pour les aspects juridiques. La PDG et le DGD de la SEMIS ont souhaité challenger leurs intuitions et premiers arbitrages par le biais de labélisations engageantes des sites sous leur responsabilité et de participations à des appels à projets nationaux (Trophées des Epl, ...) ou thématiques (Fédération de l'hôtellerie de plein air). Ce regard extérieur est un réel atout qui peut apporter, au-delà d'une expertise (juridique, technique, politique ou financière), une réelle plus-value sur l'orientation d'un projet.



Projet d'autoconsommation individuelle et collective à l'échelle de l'ensemble des équipements touristiques gérés par la SEMIS



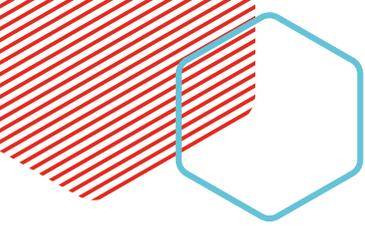
Projet d'autoconsommation individuelle et collective à l'échelle des équipements gérés par la SEMIS @FedEpl

Bilan / évaluation de la démarche

Le rôle de la directrice ou du directeur se situe dans l'analyse de l'état actuel de l'entreprise, et dans la définition de la trajectoire à adopter. L'innovation doit être ancrée dans les spécificités territoriales et repose ainsi sur un diagnostic fin du territoire. La Camargue est naturellement un territoire démonstrateur du tourisme durable. La SEMIS ne pouvait pas éternellement s'appuyer uniquement sur ce joyau naturel modelé par l'homme. La SEMIS est donc devenue un acteur majeur du territoire sur cette dimension. A la SEMIS, structure qui a fêté en 2024 ses 40 ans, la démarche a été parfois complexe à mettre en place, nécessitant notamment un temps d'acculturation de la part d'une partie des équipes.

Les clefs de réussite **Les points de vigilance**

- **Adopter un état d'esprit de changement** : il faut savoir s'adapter et accepter les moments difficiles ;
- **Bénéficier de regards extérieurs** : le changement ne peut pas s'opérer simplement en
- **Identifier les freins juridiques au projet** : bien souvent, l'innovation requiert de définir des chemins inhabituels (modifications de contrats en cours ou de statuts, ...)



interne, un accompagnement externe s'avère nécessaire.

- **Être à l'écoute** : pour impliquer ceux qui s'écartent de la vision du projet (i.e. fresque du climat adaptée au tourisme en cours de mise au point) ;
- **Intégrer dès que possible les parties prenantes** motivées pour identifier leurs attentes/craintes/besoins : clients, usagers, collectivités locales, préfecture, ENEDIS, assureurs, ...
- **Définir les valeurs du projet** : définir des projets qui ont du sens et y consacrer une place centrale dans la structure (budget, moyens humains, cadre de décision).
- **Savoir identifier et mobiliser des moyens humains** : parfois, l'absence de ressources en interne, ou la difficulté de changer le point de vue / la focale (concret vs. abstrait) des collaborateurs peut compliquer la mise en place du projet
- **Identifier les freins informationnels** : parfois, il est difficile d'identifier des hypothèses macro-économiques pour un projet « 1^{er} de série »

C. Martin (Yonne Equipement / Développement) – Développer une feuille de route RSE

Directrice

Epl

Typologies d'innovation



Clarisse Martin



Sociale
Procédés et organisation
Modèle d'affaires

Présentation du groupe d'Epl

Date de création :

- Yonne Equipement (Sem) : 1995
- Yonne Développement (association) : 1989

Taille de la structure : 3 collaborateurs

Activités : Sem Immobilière Patrimoniale

- Prospector et accompagner les porteurs de projet
- Etudier la faisabilité des projets
- Concevoir et financer les projets
- Réaliser les projets
- Gérer le patrimoine

Territoires d'intervention :

- Département de l'Yonne

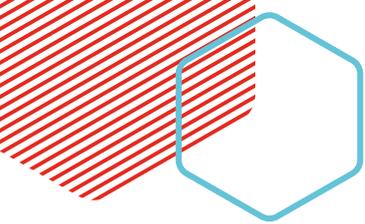


La feuille de route RSE, porteuse d'innovation managériale et partenariale

La Sem Yonne Equipement et l'association Yonne Développement est **en train d'élaborer une stratégie RSE**, accompagnées par le cabinet SLA consultants. La structure s'est engagée dans une démarche de certification ISO9001 entre 2020 et 2023, initiant ainsi les réflexions sur les systèmes de management structurés au sein de la Sem. Le développement de cette démarche s'inscrit **dans un contexte de profonde transitions environnementale, sociale et économique**. La crise sanitaire, l'augmentation des prix de l'énergie et le changement de paradigme d'aménagement avec l'impératif de Zéro Artificialisation Nette à horizon 2050 a conduit la Sem à repenser sa manière de penser les projets et moderniser ses pratiques.

La mise en œuvre de cette stratégie RSE répond à un besoin de transformation de l'entreprise, de clarification des process, dans **l'objectif de fluidifier les prises de décisions et de répondre aux impératifs environnementaux et mutations sociales et économiques**. Elle porte sur **5 thématiques stratégiques, managériales et opérationnelles de l'entreprise** :

- Une gouvernance et vision responsable ;
- Le déploiement en tant que tel de la stratégie RSE ;



- Les ressources humaines, relations et conditions de travail ;
- Les modes de production et de consommation durables ;
- L'ancrage territorial, auprès des collectivités pour favoriser le développement territorial.

Ainsi, l'innovation portée par Yonne Equipement et Développement est principalement **managériale**, et porte majoritairement sur la **gouvernance** de la structure. L'objectif principal de la démarche est de **développer une vision commune et transversale pour l'ensemble des collaborateurs, mais également actionnaires et clients**, centrée autour des **valeurs de probité, transparence et d'intégrité**. A titre illustratif, la stratégie RSE prévoit l'obligation pour l'ensemble des actionnaires de signer une attestation de non-condamnation et une déclaration de patrimoine.

Plus précisément, la structure a développé une série de valeurs comme colonne vertébrale de sa stratégie RSE :

- **Ecoute des parties prenantes**, afin d'identifier les enjeux pertinents et contribuer à la formulation d'enjeux partagés ;
- **Engagement environnemental** sur l'ensemble des projets ;
- **Recherche de solutions innovantes et durables** pour répondre aux défis rencontrés par les entrepreneurs ;
- **Efficacité et fiabilité**, en maintenant un niveau élevé d'agilité et de rapidité dans les interventions.

L'innovation portée par la stratégie RSE est également **partenariale et opérationnelle**. A l'échelle de l'entreprise, la démarche entend mobiliser l'ensemble de l'écosystème institutionnel local (collectivités locales, école...), les entreprises, les acteurs de l'immobilier et de la construction. A l'échelle des projets et entend renforcer les partenariats avec l'ensemble de l'écosystème du patrimoine immobilier et patrimonial. La Sem travaille en étroite collaboration avec les bailleurs. Sur un projet de construction de locaux d'entreprises Bat'Ipac (construction de bâtiments en carton recyclé et recyclable), la Sem réalise 50% de son CA avec le bailleur local Domanis.



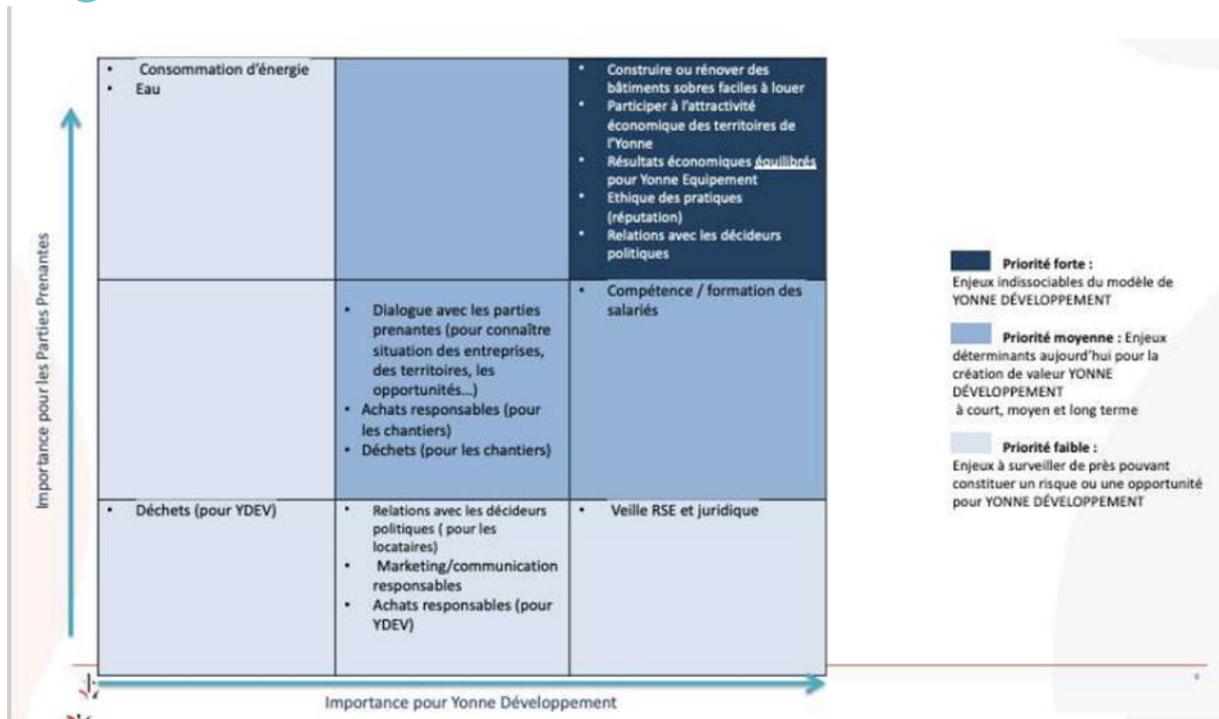
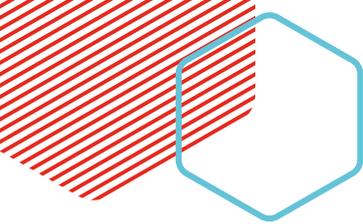
Il ne faut pas faire de l'innovation pour nous, mais pour les générations à venir. Il faut qu'elle ait du sens pour les équipes, et qu'elle s'inscrive dans la durée.

Clarisse Martin, Directrice générale, Yonne Equipement & Yonne Développement

Une approche intégrée et agile, accompagnée par un cabinet externe

L'innovation chez Yonne Equipement n'est pas un métier à part entière. La logique poursuivie repose principalement sur une philosophie, à diffuser dans l'ensemble des process et modes de faire de l'entreprise. Selon Clarisse Martin, Directrice générale de la structure, **l'agilité de la structure (3 employés), a permis la mise en œuvre des transformations requises** sans nécessairement incarner dans la démarche dans l'organisation de la structure.

Ce travail, en cours, est soutenu par le cabinet SLA consultants, spécialisé dans l'accompagnement des entreprises aux certifications. L'accompagnement d'un **cabinet externe et expert a été crucial dans l'impulsion, la formulation et la mise en œuvre** de la stratégie RSE. Le cabinet a notamment accompagné Yonne Equipement dans la formulation d'une matrice de matérialité, croisant les priorités stratégiques des partenaires avec celles de la structure (ci-contre), et d'ainsi prioriser les sujets dans la construction de la feuille de route RSE.

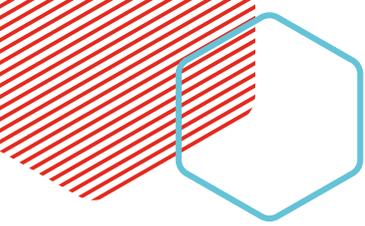


Matrice de matérialité @Yonne Développement

La feuille de route RSE détaillera, *in fine*, les ambitions, actions et indicateurs de suivi pour chacun des axes à développer. La feuille de route se découpe en 3 parties distinctes, portant sur les différentes activités de la structure : opérationnelles, fonctions supports, et management.

Opérationnels	Ambitions	Action	Indicateurs
Prospecter et accompagner	Créer un écosystème d'entreprises avec une vision des besoins de demain.	Accompagner les entreprises ayant un objectif (RSE), engagées ou non, ou ayant une activité innovante ou responsable.	Nombre de projets innovants ou responsables (socialement ou environnementalement).
	Participer à la recherche et à la mise en place du maintien de l'emploi.	Trouver des solutions immobilières pour les entreprises sur le territoire dans le but de maintenir et de développer l'emploi .	Nombre d'implantations par an.
	Soutenir le recrutement dans l'Yonne.	Accompagner grâce au fonds MUTECO les entreprises en capacité de recruter .	Nombre d'entreprises bénéficiant du fonds par an.
Étude de faisabilité	Améliorer le parc immobilier du territoire.	Rechercher à créer de la valeur ajoutée sur le territoire en réhabilitant des friches industrielles ou des sites nécessitant une rénovation.	Nombre de projets de réhabilitation par an.
Concevoir et financer le projet	Améliorer la qualité des bâtiments.	Viser à intégrer des matériaux plus durables sans impact significatif sur le coût initial d'investissement.	Ratio de matériaux durables par chantier.
	Améliorer la QVT sur les chantiers.	Développer le tri des déchets sur les chantiers.	Note d'évaluation du tri effectué par les entreprises sur le chantier.
Réaliser le projet	Réduire le bilan carbone.	Utiliser les entreprises du secteur départemental .	Ratio des entreprises départementales sur le chantier.
	Gérer le patrimoine	Inclure les clients dans la démarche.	Mettre en place une charte sur les règles de la RSE visant au respect de ces règles par les différents locataires.
Supports			
Administration générale : Gouvernance	Améliorer la qualité de vie au travail (QVT) des salariés.	Réhabiliter les locaux du siège social .	Évaluation selon le processus opérationnel.
Finance et comptabilité : Transparence	Limiter la consommation de papier concernant les factures ou les devis.	Mise en place d'un nouveau logiciel de documentation pour les factures et les devis .	Évaluation selon le processus opérationnel.
Communication : Sensibilisation	Répondre aux problématiques RSE dans la communication.	Passer à une communication plus dématérialisée .	Évaluation annuelle du nombre d'opérations de communication dématérialisées par rapport aux opérations non-dématérialisées.
	Faire connaître l'aspect RSE de Yonne Equipement sur l'ensemble du territoire.	Réalisation d'articles sur la RSE.	Nombre d'articles traitant des objectifs de la RSE par an.
Management			
Management responsable	Faire connaître et développer les connaissances RSE des collaborateurs.	Recherche de nouvelles formations pour les collaborateurs.	Nombre de formations réalisées par an.
	Limiter la consommation de papier en interne.	Lors des CA, AG ou ASP, améliorer le système de présentation .	
	Faire connaître la démarche RSE vis-à-vis des partenaires extérieurs.	Rencontres avec les parties prenantes de la structure.	Nombre de rencontres par an concernant la démarche.
Évaluation des performances durables et amélioration continue	Améliorer la démarche RSE.	Obtenir l'avis des porteurs de projets et des fournisseurs sur les actions mises en place.	Nombre de questionnaires de satisfaction par an en lien avec nos actions RSE.

Ambitions et actions RSE @SLA Consultants



Acculturer les actionnaires et les collaborateurs

La démarche RSE s'est structurée autour de plusieurs étapes clés :

- Formalisation d'une politique et d'engagements cohérents avec les enjeux RSE : réflexion autour des valeurs, de la vision.
- Mise en place d'une équipe projet : mobilisation des collaborateurs et parties prenantes, choix du label ;
- Définition des objectifs clairs, mesurables et crédibles ;
- Définition et pilotage du plan d'action ;
- Evaluation des actions.

Tout au long de la démarche et à chacune des étapes, les efforts de communication sont essentiels, auprès des collaborateurs (interne), comme des actionnaires, partenaires et clients (externe) :

- **Auprès des collaborateurs** : Yonne Equipement dédie près de 2 journées par an, depuis 3 ans, à l'acculturation des collaborateurs à responsabilité sociétale des entreprises.
- **Auprès des actionnaires** : un travail de pédagogie auprès des élus a dû être mené auprès des élus également. La Direction a organisé de nombreuses réunions de travail avec le Conseil d'Administration.

Bilan

La directrice ou le directeur d'une Epl doit **porter une vision et ambition forte**, qui dépasse les intérêts parfois de la structure même. Cette **vision doit être vectrice de sens pour les générations futures**, et répondre aux défis de transition écologique, d'équité sociale et économique.

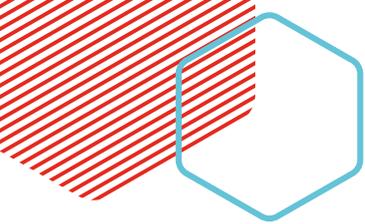
L'évaluation de la démarche repose sur les 3 piliers d'indicateurs de performance : les résultats environnementaux, résultats sociaux et résultats économiques. Selon Clarisse Martin, les leviers de réussite et points de vigilance à la mise en œuvre de la démarche ont été les suivants :

Les clefs de réussite

- **Témoigner d'une volonté et vision forte de la direction générale**
- **Développer un projet porteur de sens** pour les collaborateurs
- **Bénéficier de l'appui d'une aide extérieure**, un cabinet spécialisé
- **Valoriser le travail des équipes**

Les points de vigilance

- **Veiller et répondre aux signaux de résistance au changement**



Conclusion

Les transitions environnementales, sociales et économiques qui sous-tendent l'action publique territoriale poussent l'ensemble des acteurs du développement territorial à réinventer leurs pratiques et modes de faire. Dans ce contexte, l'innovation a rarement été aussi stratégique pour les collectivités locales et leurs outils. Elle apparaît comme un outil de mise en œuvre de la vision des collectivités sur les territoires. Appliquée à l'économie mixte, l'innovation constitue un levier de réalisation de missions d'intérêt général, dans un contexte de diminution des ressources financières des collectivités locales d'une part, et de fortes attentes de l'action publique locale de la part des populations d'autre part.

Pour les Entreprises Publiques Locales, l'enjeu est double. A l'échelle territoriale tout d'abord, il s'agit répondre aux besoins des usagers et accomplir la mission d'intérêt général. A l'échelle de l'entreprise d'autre part, l'innovation est essentielle pour maintenir la compétitivité et garantir le futur équilibre du modèle économique.

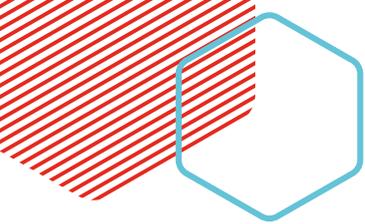
L'échelon local constitue un niveau privilégié d'innovation, rassemblant un écosystème d'acteurs au plus proche des besoins des habitants, et étant en mesure de proposer des solutions concrètes aux problématiques rencontrées par ces derniers. L'économie mixte est l'outil privilégié des collectivités pour mettre en œuvre des projets innovants et novateurs. Les directrices et directeurs d'Epl jouent un rôle clé dans la définition, structuration et mise en œuvre des démarches innovantes.

En entreprise, l'innovation est synonyme de transformation. En ce sens, les directrices et directeurs d'Epl sont mobilisés sur l'ensemble du cycle de vie des innovations.

- Ils doivent tout d'abord structurer et définir une vision de l'innovation, en lien avec la trajectoire souhaitée par les acteurs publics ;
- Ils doivent ensuite traduire cette vision dans l'organisation de l'entreprise, au cœur des projets, et dans le positionnement au sein de l'écosystème ;
- Ils doivent enfin évaluer les innovations pour les améliorer ou les dupliquer.

Cette dynamique engendre des transformations et implique une conduite active du changement. Ces transformations appellent à une grande vigilance de la part des directrices et directeurs, pour veiller à embarquer l'ensemble des parties prenantes dans le projet de l'Epl.

A chacune de ces étapes, un enseignement transverse peut être dégagé, à l'attention des directeurs et directrices d'Epl : l'innovation naît de la confrontation d'idées, de la rencontre d'acteurs au sein et à l'extérieur de l'écosystème de l'Epl. Ainsi, l'intelligence collective et les démarches participatives, de la définition du besoin jusqu'à l'évaluation des projets, se révèlent être un levier essentiel à la mise en œuvre réussie d'innovations au sein des entreprises publiques locales.



Remerciements

Les directeurs et directrices d'Epl

Nous remercions les Epl qui ont participé à ce guide en répondant à nos sollicitations, en particulier :

- Christophe Archambault, Directeur Général, SECAL
- Hélène Clédat-Vagne, Directrice Générale, Semna
- Nicolas Fortuit, Directeur Général Délégué, SEMIS
- Samuel Linzau, Directeur Général, Spl Lyon Confluence
- Stéphane Maby, Directeur Général, Brest'Aim
- Vincent Malfère, Directeur Général, Groupe SERL
- Clarisse Martin, Directrice Générale, Yonne Equipement & Développement



Ce guide a été réalisé à l'initiative de la Banque des Territoires et de l'Association des Directrices et Directeurs d'Epl (ADEPL).

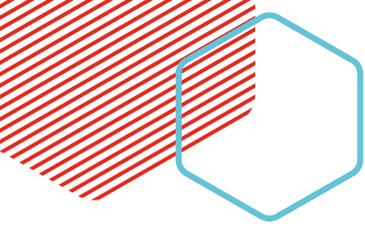


BANQUE des
TERRITOIRES
GROUPE CAISSE DES DÉPÔTS



La SCET a été missionnée pour la rédaction de ce guide.





Pour en savoir plus sur le statut des directeurs d'Epl, retrouvez le guide des directeurs d'Epl.

Un premier support issu du partenariat entre la Banque des Territoires et l'ADEPL a été publié en décembre 2022 afin de mieux faire connaître et comprendre le rôle des directrices et directeurs d'Epl, leur statut, leurs missions. Il est accessible au lien suivant : <https://www.banquedesterritoires.fr/guide-des-directeurs-depl-les-essentiels-retenir>

Contact – ADEPL

Site : www.adepl.org

Mail : contact@adepl.com



BANQUE des
TERRITOIRES



banquedesterritoires.fr
 |  | @BanqueDesTerr