

# TERRITOIRES ET INNOVATION

## 1. Territoires et Innovation : d'une étude-action à un « protocole »

### **La naissance de Territoires et Innovation**

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

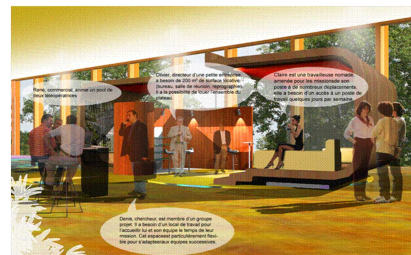
### **Pourquoi « Territoires et Innovation » - les enjeux**

La démarche d'innovation a changé de nature. Elle est de plus en plus collaborative, de plus en plus rapide et propose des offres hybrides en rupture avec l'existant. Au-delà des aspects « technologiques », elle est aussi culturelle, organisationnelle, sociale, citoyenne, liée aux usages... autant de formes d'innovation encore mal prises en compte par les dispositifs de financement actuels. Enfin, elle est de plus en plus personnalisée et co-conçue avec l'utilisateur final dans le cadre d'un processus élargi au-delà du couple chercheur-industriel.

L'approche du « territoire » est amenée à évoluer également. Trop souvent cantonné à n'être qu'un support administratif ou physique « passif » de procédures nationales, le territoire est en fait multidimensionnel, et peut être un véritable acteur moteur de l'innovation<sup>1</sup>, grâce à de très nombreuses ressources : investissements et expériences

<sup>1</sup> Il ne s'agit pas bien sûr de limiter l'innovation à un cadre local, mais de voir en quoi on peut s'appuyer sur les ressources offertes par un territoire afin de permettre aux acteurs locaux d'accéder à des réseaux plus larges, mondiaux, dans de bonnes conditions.

accumulées, énergie et créativité des individus, de par la proximité physique qui facilite la rencontre, et le climat de confiance généré qui accélère les décisions. Le parti pris de cette étude est que tout territoire a des capacités d'innovation et de croissance, qu'il convient de mieux identifier et mobiliser.



*Le territoire, vecteur de rencontres*

Enfin, étant donné la diversité des territoires et des cultures, il ne peut y avoir de recette unique. Ainsi les enjeux ne sont pas les mêmes dans une métropole-monde comme le Bassin Parisien ou dans une ville moyenne comme Epinal. Par ailleurs, d'un pays à l'autre, les leviers d'action diffèrent également parce que les modèles organisationnels et de coopération ne sont pas les mêmes. Par exemple pour le sociologue de l'innovation Philippe d'Iribarne<sup>2</sup>, si les Etats-Unis sont marqués par la culture du contrat, et l'Allemagne, par le modèle de la co-gestion, dans le modèle français c'est « l'esprit chevaleresque » et la « logique de l'honneur » qui prévalent<sup>3</sup>.

### **Méthodologie : le « protocole » comme nouvelle manière de concevoir des politiques publiques**

Face à ces enjeux, *Territoires et Innovation* a été conçu comme un protocole liant observation dans les territoires et réflexion au niveau national par des chercheurs et praticiens.

<sup>2</sup> P. D'Iribarne (1993), *La logique de l'honneur*, Seuil, coll. Points.

<sup>3</sup> Ainsi, l'outil « Atelier territorial » (cf. page xxx), qui vise à impliquer différents acteurs dans un processus d'innovation à partir d'un intérêt sociétal supérieur, constitue une tentative de réponse à cette spécificité française.

Par opposition à la notion de « programme » par exemple, le « protocole » (au sens quasiment médical du terme) implique une dimension expérimentale, une adaptation personnalisée aux spécificités des territoires auxquels il s'applique, une définition « scientifique » en amont qui rend possible un suivi, une observation et une mise en perspective des différents territoires et outils soumis au protocole.

La méthodologie a ainsi reposé sur la définition d'une première série de propositions issues d'expériences menées dans des territoires. Puis de septembre 2009 à mai 2010, ces propositions ont été confrontées et retravaillées dans le cadre d'un atelier de travail collaboratif associant 12 chercheurs de diverses disciplines (sociologie de l'innovation, économie territoriale, urbanisme/architecture, géographie...) à 12 praticiens (collectivités, pôles de compétitivité, professionnels du développement économiques, chefs d'entreprises...). De cette approche originale est née un ensemble de réflexions, une démarche et des outils qui sont consignés dans un Livre de propositions.

Une quinzaine d'expérimentations potentielles sont maintenant clairement identifiées et prêtes à être lancées le cas échéant dans différents types de territoires volontaires.

## 2. Améliorer la démarche territoriale d'innovation : principaux résultats

---

### 2.1. Une démarche en trois étapes : initialisation, structuration, ancrage/réamorçage

#### **Des projets au processus**

La plupart des politiques de soutien à l'innovation s'intéressent à la façon de soutenir des projets innovants (financièrement et par une ingénierie spécifique.) Très peu se sont penchées sur l'intégralité du processus qui va de l'idée à la création

d'une nouvelle activité, en passant par le projet, et notamment sur les phases amont (comment générer des idées dans un territoire ?) et aval (comment capitaliser les retombées des projets au profit du territoire ?). La démarche que propose *Territoires et Innovation* est justement tournée vers l'instauration, au cœur des territoires, d'un processus pour générer toujours plus d'idées, de projets, d'innovation et *in fine* d'activités et d'emplois. Ce processus s'articule autour de trois grandes étapes, qui se déclinent en actions spécifiques selon le stade de maturité du territoire :

- Initialisation : Comment initier une dynamique collaborative et amorcer « l'usine à projets » ?
- Structuration : Comment organiser, soutenir et démultiplier les dynamiques collaboratives d'innovation, grâce à un écosystème local adapté ?
- Ancrage et Réamorçage : Comment ancrer et capitaliser la dynamique ainsi que ses retombées au profit du territoire ? Comment réamorcer un nouveau cycle de projets ?

#### **Une démarche ancrée dans un territoire.**

Il ne s'agit pas de la territorialisation d'une politique nationale industrielle ou d'innovation, mais bien de la mobilisation et de la mise en mouvement des ressources propres au territoire comme fondement et levier principal de ce processus innovant complètement endogène. Dans *Territoires et Innovation*, ce sont en effet les habitants et les communautés du territoire qui sont à la source de l'innovation réalisée et valorisée. Du simple usager aux membres de la classe créative<sup>4</sup> en passant par l'élu, ils interviennent tout au long du processus d'innovation à la fois en tant que co-générateurs d'idées, co-concepteurs, premiers clients expérimentateurs, co-investisseurs et co-développeurs... C'est pourquoi *Territoire et Innovation* constitue également l'une des réponses au défi que constituent les délocalisations pour les territoires. Il

---

<sup>4</sup> Entendue au sens large et dynamique de capital humain créatif (artistes, professions libérales, scientifiques...) et non au sens restreint employé par Florida.

s'agit en effet d'arrêter de subventionner uniquement dans des projets d'entreprises mobiles, dont les retombées sont incertaines pour le territoire ou des institutions nouvelles, mais d'investir dans la mise en place d'un processus innovant structurant et pérenne, qui devient un réel capital pour le territoire.

## 2.2. Des outils spécifiques à chaque étape

Pour chaque étape, un premier outil original a été identifié. D'autres outils sont utilisables ou à développer, comme ceux évoqués dans le Livre de propositions.

### **INITIALISATION - l'émergence de réseaux orientés vers la conquête de nouveaux marchés : « les réseaux de valeurs »**

L'approche par « réseaux de valeur » consiste à identifier dans un territoire des acteurs pionniers complémentaires (du fournisseur de matière première au client, éventuellement sur des marchés et techniques différents) qui, en se regroupant, seraient susceptibles de capter ensemble de nouveaux marchés et de générer un chiffre d'affaire d'au moins 100M€<sup>5</sup> en cumulé, à horizon 5 ans. Sur l'Axe Seine par exemple, le soutien à la structuration de la filière logistique peut ainsi être complété par plusieurs réseaux de valeurs visant à proposer des solutions de mobilité des biens dans différents domaines (automobile, textile...). En complémentarité avec le Pôle de compétitivité Novalog, l'objectif pourrait être de **mettre des innovations sur le marché** à court terme (3/5 ans) et d'amorcer ainsi la création de nouvelles activités et de nouveaux emplois. A terme, l'idée est que les territoires gèrent un portefeuille de réseaux de valeur évolutif, pour éviter qu'ils ne stagnent.

### **STRUCTURATION - Une société de portage pour structurer et démultiplier l'effet de levier des réseaux: les sociétés de co-développement**

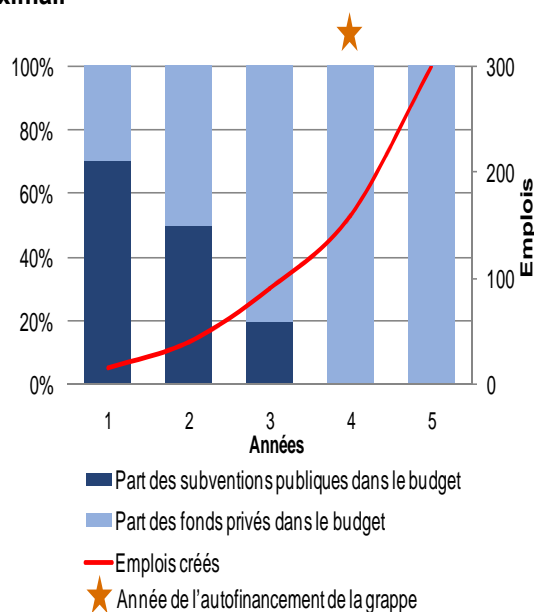
<sup>5</sup> Cela correspond au chiffre d'affaire moyen d'un établissement de taille intermédiaire.

La société de co-développement, société privée de type SCIC<sup>6</sup>, est une formule de portage permettant de structurer ces réseaux, grâce à un partenariat financier public-privé entre les entreprises, les collectivités et les banques.

Elles jouent le rôle :

- d'incubateur privé de solutions nouvelles : depuis les idées jusqu'au développement d'une nouvelle activité avec un fonds d'amorçage dédié et une prise de participation possible des actionnaires initiaux au sein de ces nouvelles entreprises ;
- de cadre privilégié pour mutualiser des services et équipements et ainsi réaliser des économies. Par exemple à Epinal, 2M€ d'économies ont pu être réalisées grâce à la mutualisation d'une chaudière, permettant de financer le fonctionnement de la SCIC.

Le modèle économique innovant des sociétés de co-développement permet ainsi de viser un autofinancement à 4 ans. **Les subventions publiques**, allouées en majeure partie à l'amorçage de la dynamique de ce nouvel écosystème créateur d'emplois et d'activités, **ont ainsi un effet de levier maximal.**



### **ANCRAGE ET REAMORCAGE - des « living labs » élargis au projet de territoire : les ateliers territoriaux**

Les ateliers territoriaux sont une méthode permettant d'élaborer avec la population locale le projet de

<sup>6</sup> Société coopérative d'intérêt collectif

territoire qui va sous-tendre, réalimenter et amplifier ce processus d'innovation, en travaillant sur leurs représentations du territoire et sur leurs besoins et usages. La mise en place de controverses entre des usagers / citoyens, des entreprises, des chercheurs et des élus, autour de sujets d'intérêt sociétal (comme la prise en charge de la dépendance à Ivry par exemple) ou d'objets concrets (ex : maquette d'un nouveau quartier à Epinal) permettra de faire émerger en continu de nouveaux espaces de marché et de nouvelles pistes d'innovation. Au-delà, ce processus vertueux de territoire innovant pourra être soutenu et renforcé par un ensemble de politiques (foncières, d'infrastructures, d'urbanisme, culturelles, de formation...) et d'outils (living lab) orientés vers le co-développement et le test des solutions avec les premiers clients usagers du territoire, la création de milieux innovateurs, l'attraction de « classes créatives », le développement de formations en lien avec les réseaux...

## GREEN VALLEY EPINAL



- Une dizaine d'entreprises fédérées au sein d'un Ecopark avec l'ambition d'être les leaders sur l'amélioration de la performance énergétique de l'habitat grâce aux éco-matériaux
- La création de la société de co-développement « Eco-dev », qui devrait s'autofinancer grâce à des services mutualisés et permettre la génération de 30 idées, 18 projets et 13 activités nouvelles pour 100M€ de CA et 300/400 emplois.
- Déjà 2 entreprises créées et 3 en cours de création dont une société de 50M€ de CA
- En perspective, la création d'un fonds d'amorçage de 10M€ de capitalisation et un écosystème local optimal qui permettra de tester les produits dans des quartiers d'expérimentation

## 3. Quelles perspectives ?

### La poursuite des expérimentations

Les auteurs de l'étude *Territoires et Innovation* estiment que le déploiement de 100 réseaux de valeurs à l'échelle de la France permettrait d'accroître le taux de croissance annuel de 0,1 point pendant 5 ans et de créer durablement 108 000 nouveaux emplois directs ou induits. C'est pourquoi ils recommandent le soutien national à la poursuite des expérimentations qui ont été initiées dans plusieurs territoires<sup>7</sup> et la structuration d'un dispositif de suivi et de capitalisation au niveau national.

### La poursuite de la recherche

L'étude a également permis de faire émerger plusieurs sujets de recherche qui pourront donner lieu à des travaux spécifiques. Par exemple, la modélisation d'un système qui sécurise le parcours de l'entrepreneur de l'idée à la création d'une entreprise ; ou l'utilisation de la méthode des controverses au sens de Bruno Latour comme outil de créativité et de gouvernance partagée de l'innovation.

Parallèlement, au niveau local, il serait intéressant de créer des outils pour favoriser la recherche entre les PME rassemblées dans les sociétés de co-développement et les chercheurs locaux (par exemple **les chaires industrielles.**)

Le Livre de propositions est disponible sur les sites de la DATAR, de l'ANR et de la CDC.

#### Contacts :

Co-développement Initiatives : Marc Desforges

Sciences-po : Frédéric Gilli

CM International : Vanessa Cordoba

Etude financée par :

AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE  
**ANR**



<sup>7</sup> Certains territoires sont particulièrement bien engagés dans cette dynamique d'expérimentation, comme la ville d'Epinal (montage d'une société de co-développement), la région Bretagne (réseau de valeur sur la pêche durable), le Bassin Parisien (plusieurs réseaux dont gastronomie créative sur l'axe Bourgogne/Rungis/Paris et prise en charge de la dépendance à Ivry avec l'expérimentation d'une première controverse territoriale), l'axe Seine-Oise et particulièrement la confluence Seine-Oise (réseau de valeur sur la logistique innovante), Bagnole, Bobigny... Certains de ces réseaux sont lauréats des AAP de la DATAR relatifs aux grappes d'entreprises et sont ainsi soutenus dans leur développement.