Conseil d'Analyse économique

Datar

Académie des technologies

Créativité et innovation dans les territoires

Rapport

Michel Godet, Philippe Durance et Marc Mousli

Commentaires

Pierre Dartout, Michel Didier et Christian Saint-Étienne

Compléments

Jean-Claude Bouly, Nicolas Buclet, Pierre Chapuy, Jean-Michel Charpin, Stéphane Cordobes, Julien Damon, Daniel Darmon, Laurent Davezies, Michèle Debonneuil, Raphaëlle Ducret,, Philippe Durance, Thomas Durand, François Écalle, Yves Farge, Marc Giget, Laurent Gille, François Guinot, Antoine Héron, Marjorie Jouen, André Letowski, Jean-Luc Michaud, Bernard Morel, Marc Mousli, Bernard Pecqueur, Claude Seibel et Jean-Christope Teobaldi

Sommaire

Introduction 7

Synthèse et propositions 9
Michel Godet

1. Renforcer la créativité et l'attractivité des territoires 15

2. Réorienter les politiques d'innovation et manager autrement la R&D. 18

3. Aider les créateurs à devenir entrepreneurs 20

Créativité et innovation dans les territoires 29
Philippe Durance et Marc Mousli

Introduction 29
Créativité et innovation, fruits de l'imagination et de la raison 29
Quelle innovation ? 31
Vers l'innovation tous azimuts 32
Une « ardente obligation » 32
Économie, innovation et territoires 34
Les enseignements des précédents rapports du CAE 36

1. L'innovation, de la Renaissance à la crise de 2008 37
1.1. Des vagues d'innovation dans un océan de changement 37
1.2. Les enjeux de l'innovation pour un développement durable des territoires 39
1.3. Dans l'innovation, la technologie est importante, mais pas essentielle : la critique du modèle classique 46

2. L'innovation dans les entreprises, facteur de différenciation compétitive 48
2.1. Du management de l'innovation à l'innovation dans le management 48
2.2. Les communautés (de pratiques) et le management de la connaissance 49
2.3. L'innovation organisée et systématique, décidée par la direction ou émergeant du terrain 54

2.4. L'innovation dans les organisations : coopératives et mutuelles ... 56
2.5. Des innovations de rupture : l'économie quaternaire et l'économie de fonctionnalité 59
2.6. Le tourisme, un secteur innovant ?..... 63
2.7. Une nouvelle donne : l'innovation 2.0 65

3. Les territoires comme écosystèmes de l'innovation..... 68
3.1. Les pôles de compétitivité : des variétés à ne pas confondre .. 69
3.2. La santé : des gisements d'innovations qu'il est indispensable d'exploiter 77
3.3. Les formations innovantes 79
3.4. Les réseaux, l'innovation et les territoires : des relations complexes et parfois ambiguës 81

4. Des territoires stratèges, innovants, créatifs ?..... 82
4.1. Les stratégies de développement des territoires..... 82
4.2. Qu'est-ce qu'un « territoire créatif » ? Peut-on rendre des territoires créatifs ?..... 85

COMMENTAIRES

Pierre Dartout..... 97
Michel Didier..... 101
Christian Saint-Étienne..... 105

COMPLÉMENTS

1. Innovation, déterminants et perspectives..... 109

A. Dynamiques historiques de l'innovation : de la Renaissance à la sortie de crise..... 113
Marc Giget

B. Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovation..... 143
Thomas Durand

C. L'expérimentation : une condition nécessaire de l'innovation..... 159
Philippe Durance

2. Les nouvelles dynamiques de l'innovation..... 167

D. L'économie quaternaire, nouveau modèle de croissance et réponse immédiate à la crise..... 169
Michèle Debonneuil

E. L'économie de fonctionnalité : un moyen de repenser la relation entre satisfaction des besoins et modes d'échange ? 179
Nicolas Buclet

F. Les Scop, un modèle d'innovation sociale séduisant et imparfait 195
Marc Mousli

G. Mondragón, une multinationale coopérative 207
Philippe Durance

H. L'innovation participative dans les entreprises 217
Antoine Héron

I. De la décision politique à la décision publique : participation des citoyens et innovation sociale 225
Philippe Durance

J. Le développement durable, nouveau paradigme ou continuité ? 239
Pierre Chapuy

3. Innovation et attractivité des territoires 259

K. La nouvelle attractivité des territoires 261
Bernard Morel et Jean-Michel Charpin

L. Quels gisements de croissance dans les territoires ? 271
Laurent Davezies

M. Le territoire comme entité d'innovation et de mobilisation des populations face à la mondialisation des échanges 291
Bernard Pecqueur

N. Les pôles de compétitivité : bilan et perspectives 303
Daniel Darmon

O. Rôle et place des facteurs endogènes dans le développement des territoires 309
Marjorie Jouen

P. Le « territoire créatif » : nouveau modèle ou utopie ? 327
Stéphane Cordobes, Raphaëlle Ducret 340

Q. Les industries de réseau dans l'innovation territoriale... 353
Laurent Gille

4. Nouvelles formes d'innovation 359

R. Une innovation pour la politique sociale : la simplification par unification et intégration 361
Julien Damon

S. L'innovation dans les services à la personne 371
Michèle Debonneuil

T. Vers un système de santé adapté à la France du XXIe siècle 375
Marc Mousli

U. Le tourisme, élément clé de la dynamique des territoires 387
Jean-Luc Michaud

V. Les innovations organisationnelles dans les services de l'État 397
François Écalle

W. Éducation et formation tout au long de la vie au service de l'innovation dans les territoires 411
Claude Seibel, Yves Farge et alii

X. Des « projets dormants » au développement d'activités nouvelles : l'exemple du CNE 423
Jean-Claude Bouly, Jean-Christophe Teobaldi

Y. Création d'entreprises : douze idées fausses et huit points essentiels à retenir 435
André Letowski

Z. Les Instituts Carnot, un dispositif original de recherche partenariale 445
François Guinot

Résumé 447

Summary 457

Introduction

Depuis plusieurs décennies, la science fait des pas de géant. Les découvertes de première importance se sont multipliées, notamment grâce aux progrès considérables des technologies de l'information. La question majeure, aujourd'hui, est de réussir à tirer parti de ce stock énorme de connaissances, à le transformer en produits, en services, en facteurs de qualité de vie. C'est dans cette activité de passage, de transformation, d'adaptation, qu'est l'innovation, au sens strict du terme, que se situent les enjeux les plus importants pour notre prospérité, notre confort et pour l'harmonie sociale à laquelle aspire notre société.

Le groupe présidé par Michel Godet a exploré quelques-unes des innombrables façons d'innover. Certaines sont très liées aux *high tech*, par exemple les usages multiples et inventifs d'Internet. D'autres font appel à l'astuce, au bon sens et à la convivialité dans divers réseaux sociaux. Ils parviennent à faire dialoguer des organismes privés et publics qui s'ignorent habituellement, à les mobiliser en faveur de micro-projets dont certains, au fil des années, prendront une dimension régionale, voire nationale. À côté de ces histoires de réussite, de ces *« success stories »* à la française, le groupe a mis en exergue des secteurs potentiellement innovants et des innovations insuffisamment exploitées dans des secteurs traditionnels, qui pourraient se développer si l'on réussissait à y investir en organisation, en management, en relations sociales et humaines. Quelques exemples : l'innovation participative dans les entreprises, les régions et les grands projets publics ou le management du système sanitaire et social.

Comment avancer dans cette voie de l'innovation non technologique, empruntée de façon trop peu systématique, trop parcellaire ? Le rapport donne des pistes. D'abord, il faut prendre conscience que la créativité est la mère de l'innovation. On peut faire avancer la science en accumulant et en croisant des connaissances, mais pour innover, il faut des hommes et des femmes imaginatifs, inventifs, voire légèrement « décalés » ou carrément excentriques. Des gens curieux de tout, cherchant eux-mêmes des solutions au lieu de les demander aux institutions et aux hiérarchies. Les conditions de la créativité peuvent être schématisées par les « 3 T » de Robert Florida, un sociologue qui a beaucoup de succès (et de détracteurs) aux États-Unis : technologies, talents et tolérance. En transposant ces 3 T dans la France de

2010, on peut dire qu'il nous faut des pôles de compétitivité et des technopôles pour les technologies, des territoires sachant accueillir et retenir les gens talentueux en leur offrant qualité de vie et possibilités de travail intellectuel et scientifique, et des dirigeants politiques et économiques ayant l'esprit assez large pour accepter les déviants d'excellence et pour tolérer que l'on échappe à des contraintes trop fortes, afin de laisser la place à des innovations hors des sentiers battus.

Au-delà de la dizaine de recommandations formulées par le groupe, on ne peut que conseiller au lecteur de faire son marché dans les contributions présentées ici : il y trouvera sans aucun doute des idées qui lui permettront, à son tour, d'innover dans son activité ou son territoire.

Ce rapport a été présenté à Monsieur Michel Mercier, ministre de l'Espace rural et de l'Aménagement du territoire, le mardi 18 mai 2010.

Christian de Boissieu
Président délégué du CAE

Pierre Dartout
Délégué interministériel à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

Alain Pompidou
Président de l'Académie des technologies

Synthèse et propositions

Michel Godet
Professeur au CNAM

Ce rapport est le fruit du groupe de travail présidé par Michel Godet, commun au Conseil d'analyse économique (CAE), à la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) et à l'Académie des technologies. Ses rapporteurs sont Philippe Durance et Marc Mousli. Les comptes rendus des séances ont été assurés par Jean-Christophe Teobaldi (CNE, CNAM).

Il comporte trois parties et trois commentaires intégrés à la deuxième partie :

- Libérer la créativité et l'innovation dans les territoires (synthèse et propositions du président et des rapporteurs) ;
- Créativité et innovation dans les territoires (rapport collectif du groupe de travail) ;
- Commentaires de Pierre Dartout, Michel Didier et Christian Saint-Étienne ;
- Compléments (contributions individuelles de certains membres du groupe) [1].

De décembre 2008 à février 2010, le groupe s'est intéressé non seulement à l'économie de production, aux pôles de compétitivité à vocation exportatrice, mais aussi à l'économie de consommation et aux pôles d'attractivité liés à la qualité de vie et de services des territoires. Il s'est agi d'identifier et de faire connaître les nouvelles formes d'innovation de toute nature susceptibles d'améliorer ces deux dimensions du développement des territoires : la compétitivité et l'attractivité. *In itinere*, le groupe a été amené à s'intéresser également à la créativité comme source de l'innovation.

(1) Les contributions figurant dans cette troisième partie font partie intégrante du rapport. Elles sont citées ou rappelées dans la deuxième partie, mais leur contenu n'y est pas incorporé ni résumé. Plusieurs contributions, qui font ressortir des exemples d'innovations réussies dans les domaines économique, social, environnemental, etc., n'apparaissent pas dans le présent rapport sauf sous formes d'encadrés ou de références. Elles feront l'objet d'un écho supplémentaire dans un ouvrage à paraître aux éditions Odile Jacob en 2011 sous le titre (provisoire) *Bonnes nouvelles : Quand le rêve devient réalité !*

Le groupe a bénéficié des contributions de Jean-Claude Bouly (CNE, CNAM), Nicolas Buclet (Université technologique de Troyes), Pierre Chapuy (CNAM), Jean-Michel Charpin (Inspection générale des finances et Académie des technologies), Stéphane Cordobes (DATAR), Alain Cournil (MSA), Dominique Damon (EVALIND international), Julien Damon (Sciences-Po), Daniel Darmon (CCIP), Laurent Davezies (Paris-XII), Michèle Debonneuil (Inspection générale des finances), Philippe Durance (CNAM), Thomas Durand (ECP), François Écalle (Cour des comptes), Yves Farge (Académie des technologies), Pauline Gandré (CAE), Marc Giget (CNAM), Laurent Gille (ENST), Jérôme Glachant (CAE), Thierry Godet, président de l'Union nationale des réseaux de santé, François Guinot (Académie des technologies), Antoine Héron (Président d'honneur d'Innov'acteurs), Marjorie Jouen (Notre Europe), André Letowski (expert en création d'entreprise), Jean-Luc Michaud (IFT), André Marcon (ACFCI), Bernard Morel (Insee), Marc Mousli (CNAM), Patrick Négaret (CPAM), Bernard Pecqueur (Université de Grenoble), Pascal Pellan (Chambre de métiers), Claude Seibel (Pays Midi-Quercy), Jean-Christophe Teobaldi (CNE, CNAM), Christophe Terrier (CNIS).

La réflexion du groupe a mis en évidence, d'une part, ce qui est nouveau : l'innovation *high-tech,* mais aussi *low-tech* ou les deux à la fois (nouvelles technologies ou nouveaux usages de cette technologie, par exemple, Internet et vie locale, seniors, éducation, santé, etc.) ; d'autre part, l'innovation dans ce qui existe déjà : par exemple, le tourisme [(2)], les services aux personnes, la modernisation des services publics locaux, etc.

L'objet de ce rapport est aussi de faire connaître les bonnes pratiques, les initiatives performantes identifiées par les membres du groupe, afin de les mutualiser et de faire avancer le débat public en clarifiant les notions de recherche, de découverte, de connaissance, de technologie et de technique, d'invention, de développement, d'innovation, de développement économique territorial.

Les cas d'innovations exemplaires, constatés dans des territoires comme Saint-Bonnet-le-Froid (avec André Marcon) ou Ploufragan (avec Pascal Pellan), trouvent leur origine dans une crise. Des solutions innovantes ont alors émergé, portées par des hommes capables de persévérer dans leur action pendant de longues périodes, entre quinze et trente ans. Un temps long qui transcende les échéances politiques, forcément à plus court terme. On peut faire le même constat pour d'autres initiatives, comme l'Ardan [(3)]

(2) Premier pays au monde pour le nombre visiteurs (82 millions d'arrivées en 2007, devant l'Espagne, les États-Unis et la Chine), 3e pour les revenus (derrière les États-Unis et l'Espagne). Les revenus générés par les entreprises du secteur du tourisme, occupant 876 000 personnes, ont représenté près de 70 milliards € en 2006 (*source* : ministère du Tourisme, 2008). Ce secteur a enregistré en 2008 un solde des échanges extérieurs positif de 6,6 milliards €, en baisse de 40 % par rapport à 2007 (source : Insee, comptes nationaux, août 2009).

(3) Action régionale pour le développement d'activités nouvelles.

(avec Jean-Claude Bouly), qui ont perduré malgré les vicissitudes liées aux changements politiques, grâce à la ténacité de ceux qui portaient les projets.

Le groupe de travail a commencé ses travaux fin 2008, c'est-à-dire au pire moment de la crise financière - les pouvoirs publics, hantés par le souvenir de 1929, voulaient à tout prix éviter les effets dominos des faillites en chaîne et sauver un système bancaire victime de ses propres erreurs. Il fallait empêcher les économies de s'effondrer et éviter les conséquences sociales d'un monde gouverné par les peurs, qui renoncerait au libre-échange et se réfugierait dans le protectionnisme et dans des politiques orthodoxes de rigueur. La sortie de crise risque d'être longue et douloureuse, surtout pour les pays qui ont vécu au-dessus de leurs moyens. La France en fait partie.

Notre réflexion a duré quinze mois, rythmés par une dizaine de réunions [4], avec une géométrie variable selon les thèmes : au total, environ vingt-cinq experts et acteurs de terrain, complices souvent de longue date. Elle a permis de prendre le temps de l'envol au-dessus des nuages sombres pour voir plus loin que le court et le moyen terme et embrasser les horizons nouveaux qui nous attendent. De cette échappée nous rapportons quelques bonnes nouvelles, mais aussi d'autres qui le seront moins si nous ne changeons rien à nos comportements et à nos organisations. L'avenir n'est jamais écrit d'avance, il reste toujours à construire (ou à détruire). Tout dépend des hommes ; il n'y a pas de territoires condamnés, il n'y a que des territoires sans projets et sans hommes de qualité pour les porter.

La première bonne nouvelle, c'est qu'un monde nouveau se prépare ; il est en marche et ceux qui ne sauront pas s'y préparer, et mieux encore en être les acteurs, ceux qui refuseront les profonds changements en cours, ceux-là régresseront voire disparaîtront selon les lois darwiniennes de sélection et de différenciation des espèces. La croissance repartira dans les pays développés, mais de façon molle et fluctuante en raison du vieillissement de la population. Le rattrapage des BRIC devrait se poursuivre ; certains, comme la Chine, pourraient même nous dépasser bien avant d'être à leur tour atteints par les conséquences du vieillissement, dont le Japon, précurseur en la matière, ne s'est jamais remis depuis 1990 malgré une croissance tirée, comme celle de l'Allemagne [5], par les exportations de biens d'équipements vers les pays émergents.

La deuxième bonne nouvelle, c'est qu'il va falloir tout changer, nos habitudes, nos comportements, nos organisations, et relocaliser les productions

(4) Les comptes rendus complets et documentés de ces réunions ont été rédigés par les rapporteurs du groupe, Philippe Durance et Marc Mousli, assistés de Jean-Christophe Teobaldi. Qu'ils en soient ici remerciés. Ces comptes rendus seront mis en ligne sur les sites du Lipsor et des organismes commanditaires, dès que le rapport aura été publié.

(5) L'Allemagne perd chaque année 300 000 habitants du fait de berceaux moins nombreux que les cercueils.

que la mondialisation avait fait fuir au loin à la recherche des bas coûts de production. La nouvelle donne du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE), sans oublier les conditions de marché, va dans le sens de cette production de proximité [6] rendue possible grâce aux TIC, qui permettent la gestion instantanée de l'information et la production en flux tendu. La responsabilité sociale et environnementale des entreprises, stimulée par des incitations environnementales et des pressions médiatiques et sociales, pourrait renforcer le mouvement de relocalisation des activités près des pôles de consommation et de qualité de vie, là où vivent les gens.

1. La France, championne de l'attractivité ?

Il est souvent avancé que la France, malgré ses handicaps (coûts du travail, etc.), serait championne de l'attractivité, attirant plus d'investissements directs étrangers (IDE) que son voisin allemand. Il est vrai que son positionnement géographique central en Europe, la qualité de sa main-d'œuvre et de ses infrastructures représentent des avantages comparatifs reconnus. Il faut néanmoins complètement revoir cette idée reçue à la lumière des travaux récents de la Banque de France sur la balance des paiements, qui montrent qu'une bonne partie des flux d'entrées de capitaux des firmes « étrangères » en France résulte avant tout d'un processus d'optimisation fiscale et se révèle être des rapatriements de capitaux d'entreprises françaises. Une fois ces distorsions prises en compte, on retiendra que les sorties nettes de capitaux pour investissements réels sont quatorze fois plus importantes que les entrées, et non pas deux fois comme on le laisse entendre généralement à partir des données Cnuced [7]. Dans ces conditions, il est trompeur d'affirmer que la France est au deuxième rang mondial en matière d'attractivité. Enfin, si la France est souvent réputée à l'étranger pour ses succès technologiques et ses échecs commerciaux, c'est sans doute parce qu'elle a une vision trop technique de l'innovation et néglige les aspects sociaux, organisationnels, commerciaux, administratifs, etc.

Parmi les changements indispensables, qui nous obligeront à innover radicalement, il y a la remise en cause du lien, qui nous semble évident, entre la possession et l'usage de certains biens.

Il se vend dorénavant plus de voitures en Chine qu'aux États-Unis ; ce simple constat pose la question du caractère non durable pour la planète

(6) Il faut de plus en plus produire à la demande en fonction de ce qui se vend et réapprovisionner les marchés en quelques jours, voire quelques heures dans certains cas.
(7) Cité *in* Lionel Fontagné, Farid Toubal, *Investissement direct étranger et performances des entreprises*, CAE, mars 2009.

d'un modèle de croissance fondé sur la consommation et la destruction de biens (les ressources énergétiques, halieutiques, etc.) au détriment des stocks patrimoniaux qui ne sont pas tous renouvelables à l'échelle des générations. La soif d'énergie fossile, comme celle de matières premières, va se renforcer et les prix vont augmenter, ce qui n'est pas forcément une mauvaise chose car, plus l'énergie est chère, plus il y en a, et moins on la gaspille. Mais, dans le nouveau partage des richesses du monde, il va nous falloir accepter de partager autrement et donc de changer nos habitudes de consommation, nos modes de vie et d'usage de biens, comme l'automobile, que nous achetons sans nous en servir de manière vraiment optimale.

À chaque instant, 95 % du parc automobile est à l'arrêt. C'est heureux pour la circulation, mais cela pose néanmoins la question de savoir si d'autres formes d'organisation et de partage des biens et services ne sont pas à encourager. C'est ici que la perspective d'une économie quaternaire fondée sur la fonctionnalité des biens (les services vendus incorporent des biens), avancée par Michèle Debonneuil et Nicolas Buclet, se révèle proprement révolutionnaire. La nouvelle donne énergétique et la nécessité d'un développement durable sont porteuses de contraintes pour tous et d'opportunités pour ceux qui sauront innover et répondre à des enjeux qui ne sont plus seulement ceux du marché, mais ceux de la planète. C'est tout l'habitat dispersé et non conforme aux nouvelles normes d'isolation qui est concerné, et c'est l'organisation des modes de transport, des services publics et de l'aménagement des temps qu'il va falloir repenser.

Il y aura certainement des résistances à ces changements. Les acteurs les plus puissants – administrations, entreprises, syndicats, groupes de pression – ne manqueront pas de bonnes raisons de s'y opposer au nom des règlements, des positions de marchés et des acquis sociaux, ou tout simplement de considérations économiques et sociales légitimes. Ils n'auront pas le choix et ces obstacles seront balayés par une grande vague qui, pour certains, sera un tsunami et, pour d'autres, un déversement fécond.

C'est *la troisième bonne nouvelle : nous sommes à l'aube d'une troisième vague d'innovations*, indubitablement aussi forte que les deux précédentes, la Renaissance et la Belle Époque. La quasi-totalité des membres du groupe de travail partage les analyses de Marc Giget sur ce point. Il apparaît cependant que notre pays est pour l'instant moins bien placé pour surfer en champion sur cette troisième vague qu'il ne l'était pour les précédentes.

Les mauvaises nouvelles ne sont pas fatales, tout dépendra de nos choix collectifs. Notre pays est riche d'une longue histoire et d'une grande diversité de talents créatifs qui ont su, pour certains (pas assez nombreux), devenir entrepreneurs et partir à la conquête des marchés mondiaux. Cette diversité est inégalement répartie selon les territoires : certains paraissant plus créatifs que d'autres, pour des raisons qui sont liées à l'ambiance, à l'harmonie des relations sociales et à la qualité de vie au quotidien. De ce point de vue,

nos grandes métropoles, et singulièrement l'Île-de-France, ont vu ces dernières décennies leur qualité de vie, leur attractivité, et donc leur capacité créative, se dégrader. L'économie présentielle, chère à Laurent Davezies [8], est fondée sur les transferts des régions les plus productives vers les autres. Aussi, pourrait-elle voir sa dynamique brisée si la locomotive Île-de-France continuait à s'essouffler.

L'autre inquiétude provient de la contradiction des horloges : les temps politiques, économiques, sociaux et environnementaux ne sont pas réglés aux mêmes heures. Le temps des politiques (celui des échéances électorales et des jeux de pouvoir), le temps des financiers (de la rentabilité la plus élevée possible) et surtout des médias (l'instantané éphémère de l'actualité) sont beaucoup trop courts face au temps long des changements éducatifs, socio-organisationnels et environnementaux. Cela renvoie aussi à des questions de gouvernance bien connues (cumul des mandats, succession de mandats électifs, démission de la fonction publique pour ceux qui font de la politique leur métier). Mais, concernant la France, cela pose aussi la question de son mode de pensée et de fonctionnement centralisé et colbertiste, qui conduit à vouloir imposer d'en haut des projets à la société plutôt que de promouvoir une société de projets.

Vus de l'étranger, les Français paraissent fréquemment arrogants avec leur fierté de l'exception française. Le fait est que nous nous enfermons trop souvent dans l'idée que si nous sommes seuls à prendre certaines mesures, comme les 35 heures, la taxe développement appliquée aux voyages aériens, l'interdiction des OGM, le principe de précaution dans la Constitution, voire la taxe carbone… c'est que nous avons une longueur d'avance dans les idées et que les autres finiront bien par nous suivre. Quand ils ne le font pas, comme c'est généralement le cas, nous ne faisons que pénaliser un peu plus nos entreprises et diminuer notre compétitivité.

Il ne s'agit pas de copier nos voisins, mais d'essayer de comprendre comment ceux qui, confrontés aux mêmes contraintes que nous, font mieux en matière d'emploi, de dialogue social, de réformes des retraites ou de compétitivité internationale. On avance généralement dans les ministères que ces exemples sont intéressants mais non transposables. Voir ! En attendant, ces performances se retrouvent aussi chez nous. En France, il y a des territoires où le taux de chômage, même en période de crise, varie du simple au triple. Mutualisons les bonnes pratiques et les expérimentations qui fleurissent partout dans les territoires. Cessons d'agir d'en haut et libérons la créativité, les initiatives et les innovations dans les territoires. Les portes

(8) Laurent Davezies, *La République et ses territoires. La circulation invisible des richesses*, Seuil, 2008.

du changement s'ouvrent de l'intérieur, disait naguère Jacques Chaize ; elles s'ouvrent aussi d'en bas [9].

Ces bonnes et moins bonnes nouvelles nous ont conduits à un diagnostic et à des prescriptions que nous allons présenter de manière conclusive en quatre volets : renforcer la créativité et l'attractivité des territoires ; réorienter les politiques d'innovation et manager autrement la R&D ; aider les créateurs à devenir entrepreneurs ; des recommandations pour l'action.

1. Renforcer la créativité et l'attractivité des territoires

Il n'y a pas de modèle universel de l'innovation, mais seulement des enchaînements contingents de processus et de conditions, vertueux ou non suivant le contexte et les territoires.

En particulier, ce ne sont pas les infrastructures qui font le développement, ni même la taille des villes ; sinon la Vendée, qui n'a jamais eu de chemin de fer, n'aurait pas connu un tel développement. Ces réseaux de gros bourgs ruraux, devenus petites villes à force de grandir comme Aizenay, Pouzauges, Montaigu, Les Herbiers, se sont développés grâce à l'esprit d'entreprise de ses habitants dont le passé tragique, entretenu dans les mémoires par le spectacle du Puy du Fou, a créé des liens et une ambiance propices au désir de vivre et d'entreprendre, comme une belle revanche collective sur l'histoire.

Récemment, le développement a amené les autoroutes au cœur de la Vendée ; Nantes, et son TGV pour Paris, est ainsi à moins d'une heure de voiture. Les patrons vendéens s'installent dans la métropole régionale, qui se sent parfois presque envahie par ces derniers, tellement ils sont nombreux et entreprenants. Cette histoire n'est cependant pas généralisable : d'autres territoires ont connu des traumatismes comparables et ne s'en sont jamais remis. Ainsi, le 19 novembre 1589, le « bon » roi Henri IV fit passer toute la population de la ville de Vendôme au fil de l'épée car ses habitants refusaient d'abjurer leur foi. À l'époque comparable en importance à Orléans ou à Chartres, elle ne s'est jamais remise de cette mise à sac et beaucoup expliquent son absence de développement par la « vendômite [10] » qui sévirait depuis ce massacre. Aujourd'hui encore, malgré un TGV qui la met à 42 mn de Paris, la technopole en pleine forêt est quasi vide. Quel contraste avec le choletais vendéen où les villages sont pleins à craquer d'entreprises qui travaillent en synergie si étroite qu'il n'y a pas de barrières entre les entreprises ! C'est le même héritage socio-culturel qui explique l'extraordinaire dynamisme du pays bressuirais, fier de son « bocapôle » (un technopôle au milieu du

(9) Jacques Chaize, *La porte du changement s'ouvre de l'intérieur*, Calmann-Lévy, 1992.
(10) La « vendômite » pour signifier l'incapacité collective des habitants du Vendômois à s'unir autour de projets collectifs.

bocage !). On n'est plus en Vendée, mais dans les Deux-Sèvres, on n'est plus en Pays de la Loire, mais en région Poitou-Charentes. Historiquement, le Bressuirais appartient à la Vendée militaire. Il est caractérisé par la qualité de sa main-d'œuvre, les facilités de logement et le dynamisme des entreprises familiales qui poussent partout comme des champignons. Malgré les difficultés d'Heuliez, le taux de chômage n'est que de 6 %, contre 4 % avant la crise de 2008. Par contraste, dans le sud des Deux-Sèvres, la ville de Niort, chef-lieu du département célèbre pour ses mutuelles, est moins sinistrée que Parthenay, mais n'arrive pas à reclasser les licenciés de la Camif dans le tissu local. À Bressuire, il n'y a pourtant pas de TGV et la desserte SNCF se fait par autocar, le haut débit ne couvre pas tout le territoire et la deux fois deux-voies vers Nantes et Angers s'arrête à la frontière de la région voisine à moins de 20 km. Mais la ville, déjà fière de ses infrastructures culturelles et de loisirs, va bientôt disposer d'un centre de loisirs nautiques. Ce sont bien les hommes et leurs projets qui font la différence entre les territoires !

Nous relevons plusieurs fois dans ce rapport que la force et l'attractivité d'un territoire dépendent de sa qualité de vie et du dynamisme des relations sociales ; cette fameuse atmosphère dont parlait Alfred Marshall, dans laquelle la confiance, la sécurité des biens et des personnes, la richesse de la vie sociale et associative, la qualité des services publics et aussi l'absence d'inégalités trop visibles [(11)], font qu'il y fait bon vivre et mener à bien ses projets. Et ceci ne dépend pas du climat : on retrouve le même état d'esprit en Haute-Loire où le climat est rude, ou encore en Finlande où le réchauffement annoncé de la planète est souvent perçu, à tort ou à raison, comme une bonne nouvelle.

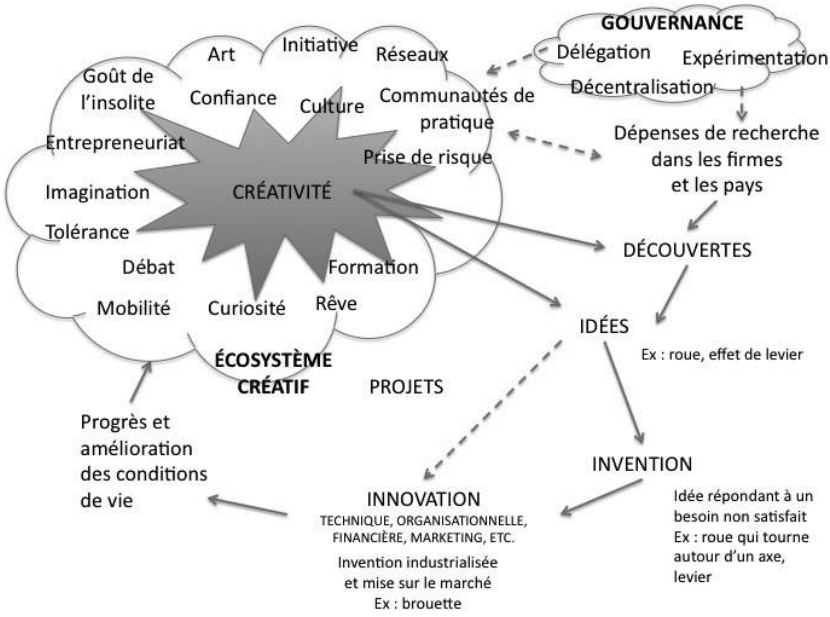
Nous montrons aussi dans ce rapport que *les territoires gagnants du futur* sont ceux qui seront capables de *développer harmonieusement à la fois des pôles de compétitivité et des pôles de qualité de vie*. La qualité des lieux de vie est une condition favorable au développement de la compétitivité. On pourrait rendre certains territoires peu denses plus attractifs pour les entreprises avec une différenciation locale des revenus, justifiée par les réalités des coûts de vie et de logement. À l'inverse, c'est cette absence de différenciation qui explique une grande partie de la fuite des familles franciliennes avec enfant vers la province.

Le territoire est bien à la fois un écosystème et un lieu privilégié de l'innovation (proximité des acteurs, vie sociale, etc.). L'innovation se développe plus favorablement dans un écosystème où l'atmosphère, généreuse envers

(11) Il est intéressant de rappeler que la Mayenne est l'un des territoires les plus pauvres de France en raison du faible niveau de vie moyen, mais aussi l'un de ceux où il y a le moins de ménages pauvres au sens monétaire (inégalité de la répartition). La majeure partie des habitants se situe autour de la médiane légèrement supérieure au Smic. Ce département d'ouvriers et d'employés a la fécondité la plus élevée de France, si l'on exclut la région parisienne, et un taux de chômage systématiquement deux fois plus faible que la moyenne nationale.

les créatifs, accueillante envers les étrangers et tolérante envers les déviants, attire les talents (par parenthèse, si ces derniers ne sont pas tous excellents, les excellents sont souvent aussi déviants).

La spirale de l'innovation



Pour attirer et faire éclore des talents créatifs, il faut organiser le bouillonnement culturel par tous les moyens, désenclaver les territoires en rendant les bibliothèques accessibles en ligne 24 heures sur 24. Ce n'est que tout récemment que le CNAM vient de le faire, ce qui permet à des étudiants du Bénin, par exemple, d'avoir accès, de chez eux et gratuitement, à la plupart des revues scientifiques en ligne auxquelles la bibliothèque centrale est abonnée. Ce que fait l'enseignement supérieur pour le Bénin devrait profiter aussi aux habitants des territoires les plus éloignés des centres urbains. Plus besoin de se déplacer dans un monde encombré si l'on peut accéder de chez soi à la connaissance [12]. Néanmoins, il faut se rencontrer pour échanger et confronter, car c'est en frottant et limant les cervelles entres elles que l'on fait naître les idées nouvelles sans lesquelles il ne peut y avoir d'innovation.

(12) Les deux tiers des étudiants inscrits en FOD dans les enseignements en cours du soir de prospective stratégique du CNAM habitent en Île-de-France.

Le rôle des acteurs locaux est bien de multiplier et d'organiser ces occasions. Le succès du festival des Vieilles Charrues en plein cœur de la Bretagne montre qu'une métropole, nationale ou régionale, n'est pas incontournable en la matière.

Parmi les conditions qui favorisent l'innovation dans les territoires, la faculté pour les acteurs locaux de pouvoir expérimenter est fondamentale. Bien que cette faculté soit inscrite dans la Constitution, son application est rendue quasiment impossible du fait des modalités d'application prévues par la réglementation. Il est donc urgent de réactiver ce dispositif.

2. Un territoire peut-il être créatif ?

Un territoire créatif, ce n'est pas seulement une concentration de résidants créatifs, c'est un ensemble de lieux où les personnes créatives se trouvent bien et sont placées dans de bonnes conditions pour innover.

Les pouvoirs publics ne peuvent pas « fabriquer » des créatifs, mais ils peuvent veiller à ce que le territoire offre des conditions favorables, que l'atmosphère et la qualité de vie attirent les talents, que l'on y soit généreux avec les créatifs, accueillant avec les étrangers, tolérant avec les déviants.

Dans un territoire créatif, les inégalités de fortune et de conditions de vie ne sont pas trop fortes, la cohésion sociale est bonne, ainsi que la sécurité des biens et des personnes. La vie associative et culturelle est intense.

Le territoire créatif propose des moyens d'éducation et de recherche variés et de haut niveau ; il favorise la diversité des environnements, des équipes, des hommes, soutient les initiatives culturelles les plus variées et assure la liberté de créer. Il tolère la transgression, les déviants d'excellence, accueille généreusement des étudiants et des universitaires étrangers et organise des événements stimulants : festivals, expositions et foires internationales, échanges avec d'autres territoires

2. Réorienter les politiques d'innovation et manager autrement la R&D

La technologie, c'est important mais ce n'est pas l'essentiel. Il faut sortir du modèle classique de l'innovation, trop centré sur la technologie et surtout le *high-tech*, alors qu'il est admis que seules 20 % des innovations sont de source technique et 80 % de nature sociale, organisationnelle, commerciale, marketing ou financière. En corollaire, il faut reconsidérer la politique publique de soutien à la recherche : il ne suffit pas de dépenser plus d'argent (public) dans la recherche pour avoir plus d'innovation. Si la France est reconnue autant pour ses échecs commerciaux que pour ses prouesses techniques,

c'est aussi en raison de cette vision jacobine et centralisée de la recherche, qui consiste à penser qu'il suffit d'avoir des idées pour les transformer en réalisations solvables et rentables. L'effort public de recherche est trop centré sur des grands projets technologiques « recherchivores », c'est-à-dire intenses en recherche : spatial, aéronautique, nucléaire, numérique… et pas assez sur des secteurs traditionnels et moins intenses.

La haute technologie ne rime pas forcément avec la haute valeur ajoutée. L'industrie française est en déroute sur nombre de marchés émergents (l'électronique grand public notamment) et même dans des secteurs traditionnels comme l'automobile, contrairement à l'Allemagne qui a su s'organiser pour tirer parti de la mondialisation en produisant sur place avec des *inputs* importés à bas coût (le taux d'ouverture aux importations *low-cost* en Allemagne est deux fois plus élevé qu'en France !).

La haute valeur ajoutée et la performance se trouvent souvent dans des secteurs moins intenses en recherche, voire low-tech. Curieusement, c'est dans ces secteurs, qui ont été peu soutenus par les grands projets de recherche, que la France compte nombre de ses champions internationaux : Bouygues, Vinci, Lafarge pour les BTP, mais aussi Carrefour, Auchan pour la distribution, Accor pour l'hôtellerie, Sodexo pour la restauration et les services, sans oublier naturellement, Air liquide, Schneider Electric, Danone, LVMH, Publicis ou L'Oréal, qui ont aussi comme caractéristique commune de s'être développés depuis longtemps.

Les champions de la performance française à l'étranger sont souvent des entreprises à gouvernance familiale, nées dans des territoires enclavés ou excentrés (Limoges pour Legrand, Clermont-Ferrand pour Michelin, Lille pour Auchan, Marseille pour Sodexo, etc.), à partir d'initiatives innovantes prises par des créateurs entreprenants sur plusieurs générations. Cette stratégie de long terme, soutenue par le virus entrepreneurial, fait florès dans l'agroalimentaire qui reste, avec le tourisme, l'un de nos rares secteurs excédentaires à l'international. Citons, pour mémoire, Lactalis, Bel et Bongrain pour les produits laitiers, ou encore Bonduelle, Pasquier, Fleury Michon ou Andros (« Bonne Maman », « Mamie Nova » et autre « Pierrot Gourmand »).

L'innovation peut être majeure tout en étant low-tech. Il faut apprendre à se saisir et à adapter les idées des autres pour les transformer en synthèse créative, comme a su le faire Apple avec l'iPod, qui ne comporte aucune technologie « maison », mais qui a utilisé des technologies développées ailleurs. Pour être performantes, l'innovation et la recherche doivent être managées, c'est-à-dire accompagnées, tant en matière de stratégie que d'organisation et de gestion des dispositifs. En particulier, chaque entreprise, et même chaque État, doit relativiser l'importance et la portée de ses efforts de recherche. Le Japon, contrairement aux États-Unis, a toujours eu une balance de brevets déficitaire, mais une balance commerciale excédentaire. Dans certains cas, pour se protéger de la copie, il vaut mieux ne pas déposer de brevets

et garder, comme Coca-Cola, le secret du procédé. Finalement, la R&D menée dans un pays ou dans une entreprise n'est qu'une part faible, voire infime, de la recherche mondiale dans le domaine. La R&D en interne doit être suffisamment développée pour s'approprier les idées venues d'ailleurs et les transformer en innovation répondant à un besoin. Mais, pour copier, il faut savoir lire. N'oublions pas qu'en mandarin, c'est le même mot qui signifie : *apprendre* et *copier.* S'il faut donc des chercheurs de haut niveau, reconnus par leurs pairs et au fait des dernières avancées, il faut surtout leur apprendre à se saisir des idées des autres pour répondre en équipes-projets à des problèmes de marché ou de société dont les solutions seront autant d'applications (produits ou services) innovantes.

Les chercheurs ne sont pas naturellement tournés vers l'innovation et l'entrepreneuriat, comme en témoigne le faible nombre de chercheurs du CNRS qui, ayant déposé un brevet, font le saut vers la création d'entreprise. Peu de chercheurs sont entrepreneurs : c'est d'abord le virus de la connaissance et de la reconnaissance qui les anime et le meilleur usage que l'on peut faire de leurs savoirs est de réussir à ce qu'ils les mettent à la disposition d'entrepreneurs qui en ont besoin pour répondre aux questions issues du terrain et du marketing.

En conclusion, il faut réorienter l'innovation en soutenant son développement tous azimuts, indépendamment de l'intensité technologique des secteurs, et manager autrement le soutien public à l'effort de R&D en encourageant les projets innovants venus du terrain (du marché ou de la société). Les processus participatifs de type *bottom-up* des communautés de pratiques et des équipes projets sont plus féconds que les approches *top-down* du modèle classique de R&D. À cette fin, il serait justifié de transformer tout ou partie du crédit d'impôt recherche en crédit d'impôt innovation.

3. Aider les créateurs à devenir entrepreneurs

Une idée ne se transformera en innovation réussie que s'il y a des créateurs prêts à prendre des risques et à plonger dans les eaux incertaines du projet, parfois sans même connaître les rudiments de la natation. André Letowski, ancien responsable des études de l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) parle en expert aguerri pour établir un constat sans appel *: il y a peu de créateurs entrepreneurs et peu d'entrepreneurs sont innovants.*

Il appuie sa démonstration sur plusieurs idées fortes à retenir ici.

Tout d'abord, le flux des créations progresse fortement depuis les années 2000 ; il atteint même en 2009 le record de 580 000 créations, soit le double d'il y a cinq ans, grâce au succès du statut d'auto-entrepreneur. Ce statut a divisé jusqu'au bout les membres du groupe, entre ceux qui saluent l'encouragement à l'initiative et y voient un sas de transition pour devenir entrepreneur, et

ceux qui y voient une concurrence déloyale pour les artisans en place et une trappe à faibles revenus pour des salariés qui vont travailler au rabais en se prenant pour des patrons. Il est vrai que les questions de garantie décennale et autres responsabilités se posent. Le dispositif a ses vertus, mais que ne l'a-t-on expérimenté avant de le généraliser ?

Le créateur baigne dans un environnement social propice, mais est moins un entrepreneur qu'un indépendant. Sa motivation première est de créer son propre emploi. C'est une voie de « promotion sociale » qui attire d'abord les moins diplômés issus des TPE et PME. En raison de sa faible culture entrepreneuriale, il utilise peu les dispositifs d'appui à la création et au développement des entreprises. L'ancrage fort sur le territoire de proximité est cohérent avec ce constat.

Dans sa démonstration, André Letowski en profite pour montrer que, contrairement aux idées reçues :

- il y a peu d'entreprises viables qui ne sont pas reprises ;
- la pérennité des entreprises est plutôt bien assurée. Si une sur deux survit au bout de cinq ans, celles qui restent ont créé des emplois qui compensent les disparitions ;
- la création n'est pas seulement le fait de petits commerces ;
- les chômeurs créateurs sont aussi pérennes que les autres. Avant la création du statut d'auto-entrepreneur, la création d'entreprise n'augmentait que modestement avec le chômage ;
- les deux tiers des créateurs pérennes sont des solos et seulement 12 % ont trois salariés ou plus ;
- peu de créateurs se comportent comme des entrepreneurs (les créateurs entrepreneurs sont minoritaires) ;
- l'innovation technique est un atout même si elle n'intervient que dans moins d'un tiers des créations ;
- seul l'accompagnement personnalisé augmente les chances de survie ;
- il faut peu d'argent pour créer, mais le taux de survie augmente avec les capitaux investis ;
- la politique publique est trop centrée sur les chômeurs créateurs et les innovants techniques ;
- la création d'entreprise est inégalement répartie sur le territoire : deux à trois fois plus forte dans le Sud que dans le Nord.

3. Neuf recommandations pour l'action

1. Organiser la contagion des initiatives et des expérimentations dans les territoires.

2. Organiser un désordre créateur : désigner chaque fois que nécessaire un « sous-préfet à l'expérimentation ».

3. Développer l'innovation participative, coproductrice d'efficacité et de lien.

4. Étudier et expérimenter le revenu minimum territorialisé.

5. Inciter à la mobilité professionnelle.

6. Transformer tout ou partie du crédit d'impôt recherche en crédit d'impôt innovation.

7. Refonder l'organisation par pays, en encourageant ceux qui ont de vrais projets et une dynamique, en les laissant libres de s'organiser à leur guise.

8. Créer un baromètre des innovations et développer un système d'évaluation de la responsabilité sociale de l'innovation (RSI).

9. Renforcer les liens et les partenariats entre les formations générales, techniques et professionnelles et les entreprises.

Les politiques s'intéressent plus à l'arbre qui tombe qu'à la forêt qui pousse. Il faut cesser d'agir d'en haut en généralisant pour le bas. Il faut arroser les plantes qui poussent naturellement plutôt que s'évertuer à planter un arbre exotique qui ne prendra pas racine. Le temps très court, voire instantané, des medias conduit trop souvent les politiques à privilégier les annonces spectaculaires d'idées nouvelles séduisantes (type 35 heures, puis heures supplémentaires exonérées et RSA) sans expérimentations évaluées et digérées, plutôt qu'à stimuler au quotidien les mille et une initiatives locales qui, sur le long terme, auront plus d'impact sur le changement global, mais supposent patience, ténacité et modestie et ont peu de chances de faire la une du 20 heures asservie au flot quotidien des « mauvaises nouvelles » de l'actualité. Les bonnes nouvelles venant du CFA de Saint-Brieuc, de Saint-Bonnet-le-Froid ou de la CPAM de la Sarthe, et leurs milliers d'équivalents dans les territoires, peuvent heureusement espérer retenir l'attention des journaux régionaux ou du journal de 13 heures, celui des retraités, des commerçants et des agriculteurs.

Pour répondre aux besoins sociétaux de développement durable, de diversité et de mixité sociale et intergénérationnelle et finalement de cohésion sociale, tels qu'ils sont décrits dans le rapport collectif, il faudra

sans doute davantage d'interventions du fait d'entrepreneurs ou d'organisations privées sous contrat de service public. Mais il faudra cependant éviter la tentation de forcer administrativement la naissance de nouvelles formes d'économie (quaternaire, fonctionnalité, etc.). En effet, il ne faudrait pas faire subventionner par le contribuable des services dont seule profiterait une minorité.

La créativité et l'innovation dans les territoires posent inévitablement la question du découpage « idéal » pour l'organisation des projets. On pourrait être tenté de s'inspirer du principe de centralisation stratégique et de décentralisation opérationnelle, bien connu des entreprises, pour l'appliquer aux territoires. De ce point de vue, il faut se réjouir des réformes en cours des collectivités territoriales qui vont dans le sens d'un rapprochement des responsabilités départementales et régionales, avec des conseillers territoriaux réduits en nombre, dans le but de bien séparer ce qui doit être traité au niveau national, régional et local. Cependant, il n'y a pas de découpage administratif idéal des territoires, mais seulement des territoires de projets qui sont liés à l'histoire, à la géographie, aux identités socioculturelles et à la cohésion sociale.

Relevons au passage la fausse bonne idée de suppression des départements au profit de régions élargies. Il y a certainement trop d'échelons territoriaux dans notre pays, mais ne tombons pas pour autant dans le mythe de la taille critique. Il y a des départements dynamiques et performants (la Vendée, la Mayenne, la Savoie) ; ils sont à l'échelle des bassins de vie et des réalités géographiques. S'il y a une réforme à entreprendre, c'est bien le redécoupage des régions en fonction des réalités historiques, géographiques et économiques. La Haute-Loire rêve de rejoindre la région Rhône-Alpes car elle se sent plus proche de Saint-Étienne que de Clermont-Ferrand. Il faudrait créer de nouveaux départements comme le Pays basque et une nouvelle région des pays de l'Adour regroupant les Hautes-Pyrénées, le Béarn, le Pays basque et un bout des Landes et du Gers (une partie de l'ancienne Gascogne). Aujourd'hui, Tarbes et Pau appartiennent à deux régions différentes alors que quelques dizaines de kilomètres seulement les séparent et que rien ne justifie l'existence de deux aéroports. Mêmes questions concernant les Pays de la Loire : si Tours et Amboise en faisaient partie, comme nous y invite le fleuve, on aurait enfin une concordance entre le nom de la région et la présence des fameux châteaux de la Loire ! Ne parlons pas de la région Centre qui a été constituée avec ce qui restait des autres : rien ne rapproche Chartres de Châteauroux ! Ces réflexions sur le découpage territorial peuvent paraître orthogonales à l'objet de ce rapport. Le Comité pour la réforme des collectivités locales, présidé par Édouard Balladur, a pourtant lui aussi abordé la question du rattachement du département de la Loire-Atlantique à la Bretagne ou d'un regroupement des régions Pays de la Loire et Bretagne, voire avec la Basse-Normandie (pour faire une seule région Grand-Ouest, celle de la diffusion du journal Ouest-France). Le Conseil général de Loire atlantique

a formulé ce vœu de rattachement à la Bretagne depuis longtemps [13]. Les maires des deux villes métropoles, Nantes et Rennes, n'y sont pas favorables et chacun milite pour son clocher et son TGV. Comment ne pas voir que la somme des optima locaux ne conduit pas à l'optimum régional ! Ainsi, le projet de ligne TGV passant par Notre-Dame-des-Landes aurait pu faire de ce dernier site un grand aéroport international du Grand-Ouest, irriguant toute la Bretagne et situé à mi-chemin entre Rennes et Nantes, un nouveau barreau reliant ces deux métropoles et les ouvrant à l'international. Ce projet, soutenu notamment par Pierre Méhaignerie, n'est pas celui qui l'a emporté : une belle occasion ratée, qui n'est pas sans rappeler les villes qui ne voulaient pas du chemin de fer au XIX^{e} siècle ! Pourtant les entreprises de l'association « Produit en Bretagne », qui regroupe les entreprises bretonnes, ne s'y trompent pas : elles tiennent régulièrement congrès à Nantes. Ainsi, on pourrait être tenté de redécouper autrement les territoires. Mais aucun de ces découpages pensés d'en haut ne serait parfait.

Partant de ces constats, les auteurs formulent neuf recommandations pour l'action adressées aux pouvoirs publics et aux acteurs locaux :

1. Organiser la contagion des initiatives et des expérimentations dans les territoires

– Lancer des grands prix ou concours nationaux récompensant les innovations réussies tant en France qu'à l'étranger en les faisant mieux connaître au travers d'un forum permanent sur Internet.

– Redonner vie au Comité de pilotage des initiatives locales de développement (ILD), initié par Jacques Barrot en 1996 afin d'organiser des conférences nationales et régionales des ILD.

– Mettre en réseau tous les dispositifs d'accompagnement de la création d'entreprises et du développement d'activités nouvelles du type CNE, fondation Mulliez, en s'appuyant sur les réseaux existants trop peu souvent maillés : chambres consulaires, CJD, APM, jeunes chambres économiques. Mettre en place des retours d'expérience sur les faillites, encourager les reprises d'entreprises préparées longtemps à l'avance. Accompagner les créateurs en les incitant à devenir entrepreneurs. Il faut réhabiliter le devoir d'initiative et le droit à l'erreur, ce dernier augmentant les chances de succès futurs. Transformer les créateurs d'entreprise souvent moins diplômés et issus de secteurs *low-tech* en véritables entrepreneurs (appuyer le déploiement

(13) En juin 2001, le Conseil général de Loire-Atlantique a adopté une motion « Vœu pour la reconnaissance institutionnelle de l'identité bretonne en Loire-Atlantique » ; cette délibération « constate que le fort sentiment d'appartenance des habitants de Loire-Atlantique à la Bretagne historique est une réalité » et prône la réunion des « cinq Départements bretons, associés aux Départements voisins qui le souhaiteraient, dans une grande Région ». D'ailleurs, les panneaux indicateurs du département sont sous-titrés : « Bienvenue en Bretagne historique ! »

national de l'Université des métiers initiée par le CNE au CNAM avec les chambres de métiers).

– Faire connaître les autres formes d'organisation (Scop, etc.) qui sont aussi capables de répondre avec succès, y compris à l'échelle de la compétition mondiale comme Mondragon, au Pays basque espagnol, aux besoins de la société et du marché.

– La question importante du financement des initiatives locales n'a pas été traitée dans ce rapport. La mobilisation de l'épargne de proximité sur des projets d'investissements locaux est certes un vrai sujet. Mais un bon projet trouve généralement un financement [14], et l'une des forces de l'innovation *low-tech* est son faible besoin de financement. L'une des raisons du développement de l'innovation incrémentale, le *kaizen* chez Toyota, est que cet outil évite d'avoir recours à des investissements lourds. Lors de la crise qu'elle a traversé en 1950, Toyota était à la merci de ses banquiers. Grâce à des milliers d'aménagements peu coûteux mais très efficaces, par leur accumulation, elle a pu réserver ses investissements à des phases de changement d'échelle ou de lancement de nouveaux produits. Pour passer de la créativité à l'innovation, et inciter les entrepreneurs à innover, il est nécessaire de faciliter la présence de *business angels* (privés ou du tiers secteur) et de gestionnaires pour prendre le relais des créatifs et transformer les idées originales en projets innovants.

– Rectifier les idées fausses sur les « meilleures pratiques » (*benchmarking*) en modélisant sérieusement ce qui peut l'être dans les processus d'innovation pour une éventuelle réplication, et en montrant clairement leur caractère contingent ainsi que les conditions de succès et d'échec.

– Faire connaître les idées, les réalisations, les réussites (Cercle des entrepreneurs du futur et son Grand prix de l'impertinence, Maisons du futur du CFA de Saint-Brieuc, Ordre du mérite créatif, Prix du meilleur jeune créateur, etc.). Faire connaître les actions locales, tout ce que les habitants et organismes, entreprises d'un territoire donné produisent comme innovations, dans le but de susciter l'exemplarité et de créer un climat ouvert aux innovations. Développer le retour d'expérience sur les innovations décevantes et instituer un Centre d'analyse des échecs suivis de rebonds féconds.

– La diffusion de l'innovation dans la société passe aussi par la visualisation de réalisations concrètes. Il faut « montrer à voir » et retrouver l'esprit de démonstration qui a prévalu à la fondation d'une institution comme le Conservatoire national des arts et métiers.

(14) Sans oublier qu'il y a aussi beaucoup de bons financements, publics notamment, qui portent sur de mauvais projets.

2. Organiser un désordre créateur

Désigner chaque fois que nécessaire un « sous-préfet à l'expérimentation » ou médiateur capable d'avoir une vision et une action globales sur des innovations locales freinées par des règles générales, et de lever les obstacles juridiques, réglementaires et administratifs. Dans le même esprit, autoriser des espaces concertés de réalisation innovante (ECRIN) « substituant à la tolérance vague pour des projets marginaux une forme d'élasticité réglementaire maîtrisée par un observatoire composé de membres de droit, sous-préfets, maires et personnalités de la société civile, qui pourraient librement repousser les limites du droit général, pour un projet défini et régulièrement évalué » (Barras, 2008).

3. Développer l'innovation participative, coproductrice d'efficacité et de lien

Par exemple, pour faire face dans de bonnes conditions au vieillissement de la population, qui change sensiblement les besoins sanitaires et sociaux, organiser et développer l'implication des patients et des familles dans des réseaux territoriaux de soins et dans le fonctionnement des maisons de santé polyvalentes. Les récentes mésaventures du débat public – par exemple autour des nanotechnologies – montrent que de bonnes idées donnent parfois des résultats médiocres par défaut d'un management de la connaissance adapté. Il faut mettre au point des approches de conduite du changement et d'information facilitant la mise en œuvre des évolutions souhaitables. Il faut aussi encourager les innovations administratives participatives, *i. e.* associant les bénéficiaires dans leur élaboration comme a su le faire Patrick Négaret dans la CPAM de la Sarthe pour la prévention en matière de santé ou Alain Cournil avec la MSA de Dordogne pour construire la mixité sociale et intergénérationnelle.

4. Étudier et expérimenter le revenu minimum territorialisé

Afin de rendre plus attractifs certains territoires ayant un coût de la vie élevé (Île-de-France notamment). Par ailleurs, dans les territoires dépeuplés ou qui disposent de logements sociaux (comme Le Havre), on pourrait expérimenter des dispositifs de zones franches pour attirer les entreprises par des avantages de fiscalité, de charges ou de primes à l'emploi.

5. Inciter à la mobilité professionnelle

En exonérant des droits de mutation ceux qui achètent et/ou vendent un bien pour raison professionnelle (travailleurs mobiles).

6. Transformer tout ou partie du crédit d'impôt recherche en crédit d'impôt innovation

Au-delà de ses implications *top-down* au niveau national, qu'il faut maintenir en les limitant à certains projets stratégiques soigneusement sélectionnés, le rôle des pouvoirs publics dans l'innovation ne peut être que de créer un climat « générateur d'activités », notamment en favorisant les coopérations « horizontales » entre acteurs et le soutien de toutes les parties prenantes. On objectera que les frontières de l'innovation sont plus larges et plus floues que celles de la R&D. Faut-il pour autant se contenter de faire ce que l'on sait faire et non pas ce qu'il faudrait faire, notamment dans les secteurs *low-tech* où la part non technique de l'innovation est prépondérante ?

7. Refonder l'organisation par pays

En encourageant ceux qui ont de vrais projets et une dynamique, en les laissant libres de s'organiser à leur guise et en supprimant les autres, pourrait donner une nouvelle chance à l'innovation locale.

8. Créer un baromètre des innovations

À partir de quelques critères, comme cela a été imaginé pour le développement durable, et développer un système d'évaluation de la RSI (responsabilité sociale de l'innovation).

9. Renforcer les liens et les partenariats entre les formations générales, techniques et professionnelles et les entreprises

En développant des postes de professeurs associés dans les lycées sans autre condition de diplôme que l'expérience professionnelle reconnue, mettre les enseignants et les professionnels à parité dans les jurys d'examens ou de concours. Ces professeurs associés issus du privé et du public ne seraient pas seulement en service pour les disciplines techniques et professionnelles, mais aussi générales pour l'enseignement des langues étrangères, de la comptabilité et des sciences économiques, juridiques et sociales.

– Travailler dès l'école la question de la culture, de l'état d'esprit, de l'atmosphère qui entourent ceux qui voudraient oser et prendre des risques. Comment espérer voir des hommes et des femmes se lancer dans l'aventure entrepreneuriale sur un territoire si les modèles qui leur ont été inculqués dans leur plus jeune âge relèvent uniquement de la sécurité de l'emploi, de l'obéissance, du rejet de la prise de risque ?

– Renforcer la place des disciplines créatives pour favoriser la créativité dans tous les domaines de l'enseignement.

– Encourager au cours de la formation initiale les qualités propres à la créativité : curiosité, observation, goût de l'insolite, imagination, rêve, métaphore, goût du débat et de la controverse.

– Recenser, analyser et diffuser les formes que prennent actuellement les collaborations entre l'enseignement professionnel, les branches et les territoires (liens créés grâce au développement de l'alternance ; rôle et apport des lycées des métiers dans l'innovation territoriale ; recherches appliquées allant jusqu'à des dépôts de brevets ; mutualisation et utilisation optimale de matériels innovants, notamment des « plates formes technologiques »).

Créativité et innovation dans les territoires

Philippe Durance
Professeur associé au CNAM, chercheur au sein du LIPSOR (Laboratoire d'innovation, de prospective stratégique et d'organisation)

Marc Mousli
Chercheur associé au LIPSOR

Introduction

En décembre 2008, le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne décident de proclamer l'année 2009 « année européenne de la créativité et de l'innovation ». L'Union européenne admet de ce fait que la pensée créative constitue l'une des principales clés de réussite dans une économie mondialisée, obligatoire pour « répondre aux défis auxquels l'Europe doit faire face [1] ». La créativité y est présentée comme le « moteur de l'innovation et le facteur essentiel du développement de compétences personnelles, professionnelles, entrepreneuriales et sociales, ainsi que du bien-être de tous les individus dans la société ». Les « ambassadeurs » désignés à cette occasion publient un manifeste au préambule sans détour : « Les crises économique, écologique et sociale nous poussent à trouver de nouveaux modes de pensée et d'action […] L'Europe et ses États membres doivent aujourd'hui, pour sortir de l'impasse actuelle, accorder toute leur attention à la créativité et à l'innovation ». En France, l'événement est passé quasiment inaperçu.

Créativité et innovation, fruits de l'imagination et de la raison

Lorsque l'on s'intéresse à la raison humaine et à sa puissance, une figure emblématique se présente instantanément à l'esprit : celle de René Descartes,

(1) Décision nº 1350/2008/CE du Parlement européen et du Conseil, du 16 décembre 2008, concernant l'année européenne de la créativité et de l'innovation, *Journal officiel de l'Union européenne*, 24 décembre 2008.

promu fondateur d'un mouvement de pensée pour lequel la raison serait l'autorité souveraine de l'esprit humain. Cette affirmation a été colportée par quelques exégètes radicaux, qui n'y ont vu bien souvent qu'un argument propre à défendre leurs propres excès [2] ; ce serait une erreur de s'y arrêter [3]. Dans sa quête de la vérité, Descartes développe une philosophie de l'action dans laquelle l'intelligence en elle-même ne suffit pas. Même si « elle seule est capable de concevoir la vérité », « elle doit […] s'aider de l'imagination, des sens et de la mémoire, afin de ne laisser sans emploi aucun de nos moyens » [4]. L'imagination tient une place centrale dans la pensée cartésienne [5] : par sa puissance heuristique, elle donne à l'esprit une capacité de découverte inégalée. Descartes la convoque pour faire le lien, à travers les sens, avec les objets qui composent la réalité qui l'entoure. Paradoxalement, l'imagination donne ainsi à la raison une capacité pratique de raccord au réel, de représentation, qu'elle n'aurait pas sans elle.

Un siècle plus tard, dans leur souci d'organiser et de présenter à l'humanité l'ensemble des arts utiles, les Encyclopédistes structurent les connaissances connues autour de ce que sont pour eux les trois grandes facultés sur lesquelles l'entendement peut compter : la mémoire, la raison et l'imagination. À la mémoire correspond l'histoire ; à la raison, la philosophie ; à l'imagination, la puissance créative de l'homme (qui se traduit dans l'architecture, la musique, la peinture, la sculpture, etc.), celle qui fait appel au « talent de créer » [6].

Il faudra attendre la fin du XX^e siècle pour que la science redécouvre que la raison n'opère pas seule dans la prise de décision. L'approche heuristique est une méthode de découverte expérimentale qui ne prétend pas enfermer la réalité dans des modèles *a priori* hypothético-déductifs, mais s'inscrit dans le cadre d'une approche inductive qui part des faits et s'appuie sur les leviers de l'intuition et de la raison pour faire avancer les idées. La connaissance rationnelle étouffe trop souvent la connaissance sensible ; c'est la « régularité dialectique des erreurs » chère à Gaston Bachelard. C'est aussi ce que signifiait le poète André Breton qui militait déjà pour la réconciliation du cerveau

(2) Comme l'a parfaitement montré Mateus Araujo Silva, plusieurs tentatives ont été faites pour bannir l'imagination de la pensée de Descartes, alors même que de très nombreux textes en montrent explicitement l'aspect central : « Ce n'est pas par hasard que les partisans de cette thèse n'ont jamais affronté ni même signalé [ces textes], qui en constituent des contre-exemples très clairs » (Mateus Araujo Silva, « L'imagination dans la *Géométrie* de Descartes », *in* Serfati (2008).

(3) Par ailleurs, il est amusant de constater que les premiers qui ont voulu, du vivant de Descartes, s'opposer à sa pensée, sont également les premiers à avoir parlé de cartésianisme en écrivant et diffusant un livre intitulé *Philosophie cartésienne, ou Méthode admirable de la philosophie nouvelle de René Descartes* (Martin Schook, 1643). Descartes parlera à propos de ces écrits de calomnie et la querelle durera de nombreuses années.

(4) René Descartes, *Règles pour la direction de l'esprit*, inachevé, vers 1628-1629.

(5) L'ensemble des travaux méthodologiques de Descartes peut être relu à l'aune de cette hypothèse (*cf.* Sepper, 1996).

(6) Jean d'Alembert, « Discours préliminaire », *Encyclopédie ou Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*, vol. 1, 1751.

gauche et du cerveau droit : « Il est absolument insuffisant […] de préconiser l'usage d'une manette à l'exclusion de toutes les autres » (Breton, 1970). Ainsi, celui qui ne se sert que d'une seule manette pour mener sa recherche mutile sa pensée. Le dialogue permanent entre la théorie et la pratique doit mettre la raison et la passion au service de l'action. C'est « la réhabilitation du subjectivisme et du désir comme force productive d'avenir au travers des rêves et des projets qui fécondent la réalité [7] ».

La prise de conscience de l'urgence de changer à la fois nos modes de pensée et de vie semble être largement partagée et met au cœur des enjeux le rôle de la créativité. José Manuel Barroso estime que « la crise financière et économique a encore accru l'importance de la créativité et de l'innovation […] comme facteurs de croissance durable, de création d'emplois et de renforcement de la compétitivité [8] ». Appelant à un nouvel élan, Barack Obama se fixe comme objectif « d'allumer l'étincelle de créativité et l'ingéniosité » qui se trouve dans le cœur de chaque Américain pour redonner ainsi aux États-Unis cet esprit d'innovation qui leur a toujours permis d'avancer [9]. La créativité ne se cantonne plus aux domaines de l'art et de la culture ; elle s'applique désormais à tous les domaines, qu'ils soient politiques, économiques ou sociaux. Elle représente la condition *sine qua non* d'une évolution, non plus vers le meilleur des mondes, mais vers un monde meilleur [10]. Elle permet une modification fondamentale de la relation de l'homme au changement, car il ne s'agit plus d'imposer le changement au plus grand nombre, mais de rendre le plus grand nombre acteur du changement. La plupart de nos modèles actuels génèrent plus de contradictions qu'ils n'apportent de solutions, et montrent ainsi qu'ils ont atteint leurs limites. Il y a quatre siècles déjà, à l'aube d'une révolution globale, Bacon, comme Descartes à sa manière, partait d'un constat similaire. Plutôt que la fin d'une époque, considérons donc qu'il s'agit pour nous du commencement d'une nouvelle, et formidable qui plus est, puisque tout est à réinventer et que chacun peut y participer. Ce rapport espère contribuer à ce renouveau en apportant quelques pistes nouvelles.

Quelle innovation ?

Le manuel d'Oslo [11] définit quatre types d'innovation : la création d'un nouveau produit ou l'offre d'une nouvelle prestation commerciale ou de

(7) Godet, 2007.

(8) Commission européenne, « Le président Barroso discute des moyens de stimuler l'innovation sociale », communiqué de presse, IP/09/81, 20 janvier 2009.

(9) « *President Obama Says GDP Numbers Show Recovery Act Working ; Long-Term Investments Still Needed* », La Maison-Blanche, 1er août 2009.

(10) Edgar Morin, « La Voie », *in* Dartiguepeyrou 2010 (dir.).

(11) Le manuel d'Oslo est la principale source internationale de principes directeurs en matière de collecte et d'utilisation d'informations sur les activités d'innovation. Il sert de base aux enquêtes européennes sur l'innovation (CIS). La première version de ce document date de 1992.

service ; la mise en œuvre de nouvelles techniques pour la production de biens ou la réalisation de prestations de services (innovation de procédé) ; l'innovation d'organisation ; enfin, l'innovation de marketing. Il aura cependant fallu attendre 2005 et la troisième édition de ce document de référence pour que la définition initiale de l'innovation soit enrichie de dimensions qui ne soient pas purement techniques.

Vers l'innovation tous azimuts

Le concept d'innovation est souvent utilisé, selon les situations, dans des acceptions, soit trop larges, soit trop variées, soit au contraire trop restreintes (l'innovation technologique *stricto sensu*). Si, à un niveau agrégé, les termes « innovation », « technologie », « R&D » semblent se référer à des notions étroitement liées, une analyse à des niveaux plus fins montre que les choses sont autrement plus complexes. On amalgame trop rapidement investissement en recherche fondamentale, créativité, innovation et développement économique…

L'ambiguïté de ce concept et la multiplicité de ses manifestations posent également le problème de sa mesure, notamment par la productivité, de nombreux travaux cherchant à relier « directement les efforts de recherche des entreprises à leurs performances générales, très souvent leur productivité du travail ou globale des facteurs (fonction de production élargie), mais aussi leur rentabilité comptable ou leur valeur boursière [(12)] ». La valeur d'un bien ou d'un service dépend du contexte d'offre et de demande sur le territoire et de sa rareté relative. Ainsi, au vu du prix facturé, la valeur ajoutée par heure de travail d'un plombier (productivité apparente) est trois fois plus élevée à Paris que dans la Creuse pour un service identique. Il est évident, dans ce cas, que le contexte change la donne.

Dans le présent rapport, nous nous intéressons tout autant à l'innovation dite « de rupture », qui révolutionne un service ou une industrie, qu'à l'innovation « incrémentale », qui consiste à améliorer jour après jour des modes opératoires ou des processus. Il n'existe pas de hiérarchie entre elles, et elles peuvent être aussi importantes l'une que l'autre, sur le long terme [(13)].

Une « ardente obligation »

Face aux défis que lui pose l'économie mondialisée, la France a choisi la voie de l'innovation. En fait, tous les pays qui en ont les moyens considèrent que « l'avantage concurrentiel des nations » passe par la connaissance, la recherche, la création, l'avance technologique. Et l'Europe dans son ensemble

(12) Mairesse Jacques (2003) : « Innovation, recherche et productivité des entreprises », *in* Insee, *Innovation : de l'idée à la performance*, *Insee méthodes*, nº 105, juillet, pp. 75-86.
(13) *Cf.* complément B : Thomas Durand, « Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovation ».

estime qu'une croissance durable, le maintien du haut niveau de revenus dans nos pays développés et la création d'emploi « dépendent de l'excellence et de l'innovation, qui constituent les principaux moteurs de la compétitivité européenne » [14].

Des voix de plus en plus nombreuses, des deux côtés de l'Atlantique, s'élèvent pour affirmer qu'il est aujourd'hui indispensable, pour rester dans le peloton de tête des pays développés, de s'intéresser activement aux formes plus larges d'innovation. En 2006, la Commission a solennellement appelé l'ensemble des instances européennes à promouvoir « toutes les formes d'innovation [15] ».

L'innovation est en effet possible dans tous les domaines. Elle peut être sociale, comme on le constate avec les incessantes références à la Finlande (dans le domaine de l'éducation et de la gestion des âges), au Danemark (dans le domaine de l'adaptation fine des compétences des individus au marché du travail) ou à la Suède (dans le domaine de l'organisation du bien-être collectif dans une économie saine). Ces formes d'innovation sociale et organisationnelle sont d'autant plus payantes que ces pays sont également très performants dans le *high-tech*. Le monde politique innove aussi régulièrement dans le domaine social et réglementaire sans pourtant que les conséquences socio-économiques de ces innovations soient analysées et mesurées : travail le dimanche, âge de la retraite plus tardif, emploi des seniors… Nous citons dans ce rapport des innovations administratives dans les territoires, telles celles de la Caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) de la Sarthe, qui, sous l'impulsion de son directeur, Patrick Négaret, innove constamment dans les domaines les plus divers, de la communication ciblée en direction des usagers jusqu'à la prévention des abus. On pourrait aussi citer l'exemple de la Mutualité sociale agricole (MSA) de Dordogne, animée par Alain Cournil, qui organise de façon originale et simple la mixité sociale et intergénérationnelle.

Autre domaine relevant également de l'organisation sociale, interne aux entreprises : le management. Le sujet intéresse un grand nombre d'acteurs et la London Business School a créé, en 2005, le *« Management Innovation Lab »* qui cherche à montrer qu'il est possible de refonder les relations sociales dans l'entreprise par des innovations organisationnelles [16].

(14) Commission des communautés européennes (2008) : « Vers des *clusters* de classe mondiale dans l'Union européenne : mise en œuvre d'une stratégie d'innovation élargie », Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM (2008) 652, 17 octobre.

(15) Commission des communautés européennes (2006) : « Mettre le savoir en pratique : une stratégie d'innovation élargie pour l'UE », Communication de la Commission au Conseil, au Parlement européen, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, COM (2006) 502 final, 13 septembre.

(16) http://www.london.edu/newsandevents/news/2009/01/Management_Innovation_Lab_905.html.

L'innovation peut aussi être marketing. Renault a réussi son pari avec son modèle à bas prix, la Logan. Mais, malgré sa capacité d'innovation, l'industrie automobile française a échoué dans le haut de gamme [17]. Les constructeurs automobiles allemands, en gardant la responsabilité de l'assemblage, même s'ils délocalisaient largement la production de leurs composants et réduisaient les coûts, ont su maintenir le renom de leurs marques et leur place sur les segments haut de gamme des marchés mondiaux, plus rémunérateurs.

Il s'agit donc, globalement, de réfléchir en termes d'avantages compétitifs et de création de valeur pour dépasser la simple problématique de l'innovation limitée aux activités de pointe.

Économie, innovation et territoires

La France peut jouer sur plusieurs tableaux. Elle mène, avec les pôles de compétitivité, une politique ambitieuse visant à permettre de disposer d'une industrie *high-tech* puissante, assurant durablement son avance sur les pays dont la compétitivité repose principalement sur une main-d'œuvre à bon marché ou des matières premières abondantes. Le succès de cette ambition passe aussi par des innovations socio-organisationnelles, indispensable facteur clef de succès.

Mais il ne faut pas oublier que les pôles de production compétitive à vocation exportatrice n'expliquent que 20 à 25 % des revenus d'un territoire. La production locale destinée à la consommation et les transferts induits par la présence de touristes, de résidents secondaires et de retraités – ces trois catégories étant d'autant plus nombreux que la qualité de la vie est élevée dans le territoire – expliquent entre les trois quarts et les quatre cinquièmes des revenus des habitants.

La France doit donc montrer qu'elle est capable d'innover aussi dans les domaines du management, du commerce, de l'organisation, des services à la personne. Elle peut trouver des formes originales d'innovation là où elle bénéficie d'atouts certains, que nous avons résumés sous le terme général de « qualité de la vie [18] ». Cela passe par des progrès qui paraissent aller de soi mais sont en réalité difficiles à réaliser, en matière de qualité de l'accueil dans les commerces, les taxis, les mairies ou les bureaux de poste…, ainsi que par l'excellence gastronomique, la propreté des espaces publics,

(17) La balance commerciale de l'industrie automobile française s'est littéralement effondrée ces dernières années, le solde passant de + 12 milliards € en 2004 à – 3,5 milliards € en 2008. *Source* : Insee, comptes nationaux.

(18) Dans cette optique, une analyse approfondie des dynamiques démographiques au niveau départemental devrait notamment montrer que les départements les plus dynamiques ne sont pas toujours ceux qu'on anticipe : on y trouvera la Haute-Garonne bien sûr (*high-tech* et qualité de vie), mais aussi les Alpes-de-Haute-Provence (qualité de vie et retraités).

la signalétique, la pratique des langues européennes (et asiatiques pour les lieux emblématiques du tourisme), etc.

Il s'agit là d'éléments-clés de l'attractivité du territoire, dans un pays dont le poste le plus positif d'une balance commerciale sinistrée [19] est le tourisme, sujet d'étude intéressant, permettant de montrer comment des formes d'innovation autres que technologiques (changements dans l'hôtellerie, nouvelles formes d'hébergement, initiatives ludiques ou artistiques, travail persévérant sur l'image, la « marque » du territoire…) peuvent être mises au profit d'un développement durable.

Dans les secteurs des biens publics, ou du « tiers secteur » de l'économie sociale et solidaire, de nombreuses innovations en termes d'offre de service ou d'organisation améliorent la qualité de vie des territoires, qui se sont majoritairement dotés de « chartes de développement durable » et de contrats de pays ou d'agglomération comportant des nombreuses pistes d'innovations organisationnelles dont il serait intéressant d'étudier les retombées concrètes et le degré d'appropriation par les différentes parties prenantes (municipalités, associations, entreprises, citoyens, etc.).

Les innovations dans ces nombreux domaines ont un double effet : augmenter la satisfaction (on n'ose pas dire le bonheur, mais cela y contribue) des habitants, et développer de façon pertinente une économie « présentielle » dont Laurent Davezies a démontré l'importance dans ses travaux.

Mettre l'accent sur des activités et des secteurs moins faciles à cerner que les industries du numérique ou les biotechnologies amène à se poser des questions sur des concepts comme la productivité ou le lien entre dépenses de R&D et efficacité économique des entreprises, et à s'intéresser aux systèmes de production de connaissances et d'acquisition de compétences, ainsi qu'à la reconnaissance des qualifications, qu'elles soient ou non sanctionnées par un diplôme.

(19) En 2008, le solde global des échanges extérieurs a été de – 48 milliards €, dont + 3,5 milliards € pour les produits de l'agriculture, de la sylviculture et de la pêche, – 71 milliards € pour les produits de l'industrie, – 2 milliards € pour les services marchands et + 0,4 milliard pour les services administrés. Au sein de ces grandes masses, les seuls soldes positifs sont les produits des IAA (+ 6 milliards €), les biens d'équipements (+ 8 milliards €), les services financiers (+ 5 milliards €) et le commerce (+ 0,8 milliard €). *Source* : Insee, comptes nationaux, mai 2009.

Les enseignements des précédents rapports du CAE [20]

Plusieurs rapports du Conseil d'analyse économique ont abordé directement ou indirectement le problème de l'innovation [21]. Parmi les enseignements qu'il est possible d'en tirer, quelques-uns nous ont paru importants.

– Pour les territoires, comme pour les entreprises, compétitivité et attractivité sont étroitement liées (Madiès, Prager, 2008).

– Le développement endogène, fondé sur la réciprocité, la qualification et la mobilisation du tissu social, est une modalité privilégiée pour les territoires ; il remplit notamment les conditions d'un développement durable (Lipietz, 2001).

– Les politiques publiques territorialisées de l'innovation font débat. Elles nécessitent une simplification de la gouvernance territoriale (Madiès, Prager, 2008).

– Les secteurs des services jouent un rôle économique et social considérable et ne sont pas suffisamment pris en compte dans les politiques régionales d'innovation (Madiès, Prager, 2008).

– Pour les entreprises, l'innovation ne dépend pas uniquement de facteurs tangibles comme les ressources financières et les technologies disponibles, mais de la façon dont elles utilisent ces facteurs. Elle met en jeu la capacité créative dans toutes ses dimensions et concerne leur capital intellectuel (Madiès, Prager, 2008).

– Plus que la proximité géographique, c'est la proximité relationnelle des acteurs qui déterminent l'ampleur des externalités de connaissance (Madiès, Prager, 2008). Ainsi, comme l'indique Pauline Gandré [22], les aides les plus efficaces sont celles qui portent sur l'environnement territorial des entreprises et sur l'amélioration du tissu de connexions entre les différents acteurs du processus d'innovation.

---

(20) D'après une contribution de Pauline Gandré (CAE), « Synthèse sur l'apport des rapports précédents du CAE », réalisée à la demande du groupe de travail.

(21) Les rapports concernés sont les suivants : *Innovation et compétitivité des régions*, Thierry Madiès et Jean-Claude Prager, n° 77, août 2008 ; *Le financement des PME*, Grégoire Chertok, Pierre-Alain de Malleray et Philippe Pouletty, n° 83, mars 2009 ; *Une stratégie PME pour la France*, Jean-Paul Betbèze et Christian Saint-Étienne, n° 61, juillet 2006 ; *Private equity et capitalisme français*, Jérôme Glachant, Jean-Hervé Lorenzi et Philippe Trainar, n° 75, juillet 2008 ; *Financer la R&D*, Jean-Paul Betbèze, n° 53, février 2005 ; *Productivité et emploi dans le tertiaire*, Pierre Cahuc et Michèle Debonneuil, n° 49, août 2004 ; *Vieillissement, activités et territoires à l'horizon 2030*, Michel Godet et Marc Mousli, n° 63, octobre 2006 ; *Aménagement du territoire*, Jean-Louis Guigou et Dominique Parthenay, Louis-André Gérard-Varet et Michel Mougeot, Alain Lipietz, n° 31, avril 2001 ; *Innovation et croissance*, Robert Boyer et Michel Didier, n° 10, 1998.

(22) Pauline Gandré, « Hétérogénéité de l'entrepreneuriat, réseaux sociaux et qualité de l'initiative locale dans les territoires ».

– Le modèle français de la recherche privée permet surtout le développement des entreprises qui prennent le moins de risques. L'organisation financière française conduit à une préférence pour des projets plus patrimoniaux qu'entrepreneuriaux (Betbèze, Saint-Étienne, 2006).

– L'innovation nécessite que soient développés des réseaux d'entrepreneurs faisant profiter les « jeunes pousses » de leur expérience (Chertok, de Malleray, Pouletty, 2009).

– Un tissu d'entreprises dense et actif passe par la valorisation du rôle de l'entrepreneur dans le système éducatif (Betbèze, Saint-Étienne, 2006).

– Le financement privé à l'échelle locale des entreprises de taille moyenne favorise l'émergence de processus d'innovations originaux au niveau du territoire. Le capital-risque est un puissant accélérateur de l'innovation et il oriente cette dernière vers l'innovation de rupture et les nouveaux produits (Glachant, Lorenzi, Trainar, 2008).

– L'innovation est un concept large, qui dépasse les aspects strictement techniques et recouvre le changement organisationnel, commercial, voire financier. Le modèle linéaire est « révolu » et la croissance endogène (au sens que lui donnaient les travaux – récents à l'époque de publication du rapport n° 10 – d'Aghion et Howitt, Guellec et Ralle, Romer, Krugman et autres) a un pouvoir explicatif de la croissance supérieur aux théories précédentes (Boyer et Didier, 1998).

1. L'innovation, de la Renaissance à la crise de 2008

1.1. Des vagues d'innovation dans un océan de changement

Reprenant les propos d'Héraclite d'Éphèse, Marc Giget [23] nous rappelle que rien n'est permanent, sauf le changement, et il montre comment surviennent de grandes vagues d'innovation, suivies de périodes de stabilité. Ces vagues se déploient en une longue période de progression et d'accumulation de connaissances nouvelles, de poussée scientifique et technique, suivie d'une phase plus courte de combinaison des connaissances (synthèse créative). C'est pendant cette dernière phase que vont foisonner les produits nouveaux.

L'Europe a connu deux grandes vagues d'innovation : la Renaissance et la Belle Époque. Quelques indices font penser que nous sommes entrés dans la troisième, à l'avant de laquelle on trouve ce que Marc Giget appelle les NTICI (nouvelles technologies de l'information, de la communication et de l'intelligence) pour souligner la place qu'occupent les sciences cognitives

(23) *Cf.* complément A : Marc Giget, « Dynamiques historiques de l'innovation : de la Renaissance à la sortie de crise ».

dans la combinaison gagnante de sciences et de technologies de demain. C'est dans cette combinaison que nous trouverons les moyens de sortir de la crise.

L'Europe d'aujourd'hui vit sur les acquis de la dernière vague, qui remonte aux années 1870-1913. Apparemment, elle tient bien son rang, puisque la moitié des entreprises du SP500 sont européennes. Mais en fait elle a décroché : ses forces sont uniquement dans des domaines traditionnels, et toutes les firmes européennes classées dans le peloton de tête sont nées il y a un siècle. Le classement s'explique par le fait que les firmes américaines et asiatiques sont beaucoup plus à l'aise sur les marchés émergents que sur les marchés structurés, où excellent les entreprises européennes [(24)].

La France ne fait pas exception. Il lui est bien difficile de se maintenir à niveau. Elle a en effet été éliminée dans des domaines très innovants, comme les produits électroniques grand public, dans la production desquels elle a totalement échoué, passant, sur ces marchés considérables, d'une situation peu satisfaisante où elle importait les deux tiers de sa consommation à une situation désastreuse où elle en importe 100 %. Elle est heureusement mieux placée dans l'économie numérique (*software* et contenus) et dans la distribution de produits de consommation grand public (voir le succès d'Oxylane-Décathlon ou de l'Oréal, par exemple).

Ces difficultés peuvent s'expliquer par la forme de l'aide publique, qui porte massivement sur l'amont de l'innovation, donc plutôt sur de grands projets, alors que les défis, les difficultés et les enjeux se situent plutôt en aval (distribution et logistique), et que les avancées décisives sont obtenues grâce à d'innombrables innovations réalisées par une multitude d'entreprises de toutes tailles, avec des *business models* extrêmement divers dont l'une des caractéristiques est la prise de risque par la firme innovatrice, atténuée lorsque l'État est partie prenante. Par ailleurs, on constate que les secteurs *high-tech* ne sont pas les plus innovants : la chimie, l'agro-alimentaire, la sidérurgie, la cosmétique, ont innové considérablement ces dernières années [(25)].

Enfin, l'innovation, visant à améliorer l'état de l'existant, peut prendre des formes extrêmement diverses :

- faire mieux : améliorer les performances, l'efficacité, la fiabilité, la facilité d'utilisation ;

(24) Miller, Côté, 2010.

(25) On ne peut que constater que cette situation n'évolue guère : dans un rapport au CAE réalisé en 1998, Pierre-Alain Muet, présentant le rapport du groupe animé par Robert Boyer et Michel Didier écrivait déjà : « La France se caractérise par une meilleure situation en recherche qu'en innovation, par le poids du financement public de la recherche et par la concentration des interventions sur quelques secteurs et grands groupes », et comparaient cette situation à ce qu'ils appelaient « le miracle américain ». Les États-Unis réussissaient mieux par une « diffusion de l'innovation à l'ensemble de l'économie, y compris les services » (Boyer & Didier, 1998).

• faire différemment, plus simplement, avec d'autres méthodes ou à partir d'autres matières premières ;

• faire autre chose, en développant ses compétences et ses moyens pour fournir d'autres biens et services ;

• faire plus vite, en réduisant le cycle de production ou en gagnant en réactivité ;

• faire moins cher, en optimisant le *process*, en changeant le design, en réduisant le nombre de pièces ;

• faire ensemble, en augmentant les synergies internes, en associant les clients, et les fournisseurs ;

• faire plus résistant, plus sûr, plus facile à entretenir, plus durable, plus léger, plus recyclable, etc.

1.2. Les enjeux de l'innovation pour un développement durable des territoires

Face aux défis que lui pose l'économie mondialisée, la voie choisie par la France – comme par nombre de pays développés – est celle de l'innovation. Dans le contexte actuel, « l'avantage concurrentiel des nations [(26)] » – et des territoires en général – semble bien ne pouvoir emprunter que cette voie. Mais quelles formes doit-elle prendre ?

Le terme même d'innovation, qui désigne, *stricto sensu*, la transformation d'idées en réalisations, est presque toujours utilisé dans un sens plus large, englobant, dans les discours officiels et médiatiques, la recherche et le développement. Et souvent, il ne désigne que les technologies de pointe, comme le montre Thomas Durand dans sa critique du modèle linéaire de l'innovation [(27)], où l'on voit que l'intérêt (indéniable) de l'innovation pour le développement futur d'un territoire se traduit trop souvent par une volonté politique de développer de nouvelles technologies, et débouche *in fine* sur des actions publiques en faveur de la recherche fondamentale.

Cette orientation, voire cette fascination pour le *high-tech*, que l'on peut aisément comprendre, est néanmoins contre-productive. L'innovation peut aussi concerner le *low-tech*, même s'il est rare qu'elle ne laisse aucune place à la technologie, à l'heure d'Internet et de Google. Et les actions dans lesquelles l'imagination pratique, le relationnel, l'astuce, jouent un rôle important, ne sont pas les plus faciles. La mise en œuvre concrète d'une invention sur le marché est un processus complexe qui impose de compléter les percées technologiques par des mesures organisationnelles et sociales demandant

(26) Porter, 1993.

(27) *Cf.* complément B : Thomas Durand, « Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovation ».

souvent beaucoup d'imagination et de savoir-faire. Si les chercheurs ont un rôle important à jouer là, il n'est pas toujours celui que laisserait penser le modèle classique, théorique, de l'innovation. En effet, dans les entreprises, la moitié des innovations sont suggérées (ou imposées) par les clients et les fournisseurs. Un quart sont initiées par des opérationnels : commerciaux, producteurs, services d'après-vente… qui n'ont rien à voir avec les bureaux d'études ou de R&D. Ce qui n'empêche pas la compétence des chercheurs d'être capitale, dans une majorité des cas, pour faire aboutir les innovations, et non plus pour les générer.

Sur un plan plus général, au-delà de l'entreprise, les enjeux sont aujourd'hui ceux du développement durable : environnementaux, sociaux, économiques et politiques, et qui plus est très liés entre eux. Il apparaît que la France peut jouer sur plusieurs tableaux, en améliorant ses performances dans les hautes technologies afin de disposer d'une industrie puissante et durablement en avance sur les pays qui ne peuvent compter que sur des atouts non durables : main-d'œuvre bon marché, matières premières, par exemple. Elle a aussi la capacité d'innover de façon singulière, voire unique, dans des domaines où elle dispose d'atouts incontestables en termes de « qualité de vie ».

Les territoires sont tous engagés dans des démarches de développement durable qui déboucheront difficilement sur des résultats satisfaisants en termes de maîtrise de l'énergie, d'émission de GES, d'usage des espaces naturels, etc. sans de multiples innovations. Nous traiterons des perspectives révolutionnaires ouvertes par l'économie quaternaire et l'économie de fonctionnalité [28], ainsi que des approches récentes en matière d'urbanisme, de bâtiment et d'agriculture [29].

Le développement durable a trop longtemps été perçu dans sa seule dimension environnementale. Il comporte aussi d'importants aspects économiques et sociaux [30]. En organisant les assises de l'environnement et non celle du développement durable dans sa globalité, on a pris le risque de brider l'expansion. Il aurait fallu revenir aux sources d'un développement « soutenable », c'est-à-dire négocié dans une vision de long terme entre les

(28) *Cf.* complément E : Nicolas Buclet, « L'économie de fonctionnalité : un moyen de repenser la relation entre satisfaction des besoins et modes d'échange » et Michèle Debonneuil, « L'économie quaternaire, nouveau modèle de croissance et réponse immédiate à la crise ».

(29) *Cf.* complément J : Pierre Chapuy, « Le développement durable, nouveau paradigme ou continuité ? ».

(30) Le développement durable (rapport Brundtland, 1987) est « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». C'est une traduction approximative du concept de « *sustainable development* » qui ne se réduit pas aux problématiques environnementales (milieux naturels, pollutions, ressources, risques, qualité de vie, etc.), mais comprend deux autres piliers, économique (la croissance) et social (l'éducation, la santé et le respect des libertés des hommes dans les entreprises, la société et sur la planète).

acteurs, parties prenantes des trois piliers : l'environnemental, le social et l'économique.

En effet, poussées à l'extrême, les revendications environnementalistes animées par le principe de précaution peuvent paralyser l'action. Il y a des freins réglementaires croissants à l'innovation notamment en matière d'expérimentation animale ou végétale. On peut s'interroger sur les OGM et la recherche médicale sans pour autant en empêcher l'étude chez nous, alors qu'ils se développeront de toute façon ailleurs. Et il sera difficile d'augmenter la production agricole si l'on s'impose comme contrainte de réduire de 50 % les produits phytosanitaires d'ici à 2018, comme nous y invite le Grenelle de l'environnement.

De leur côté, les entreprises ont mis du temps à comprendre ce qu'était le développement durable. La quasi-totalité des dirigeants ont accueilli le terme comme la énième fantaisie des environnementalistes anglo-saxons, ne concernant en rien les gens qui travaillent sérieusement. Vers la fin des années 1990, quelques grandes sociétés ont néanmoins compris qu'il valait mieux afficher une certaine sensibilité à ce nouveau concept, dont elles ont confié la gestion à leur direction de la communication. Un premier virage a été pris au début de la décennie 2000 avec la loi sur les nouvelles régulations économiques (dite NRE), qui a obligé les sociétés cotées à rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale. L'application de la loi n'a été ni massive ni enthousiaste, mais grâce à elle les entreprises ont commencé à saisir ce que recouvrait l'expression « développement durable ».

Les années 2000 ont constitué une période d'apprentissage pour les dirigeants d'entreprise, et une étape décisive devrait être franchie avec la publication, en septembre 2010, de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations. Elle détaillera les sept domaines du développement durable : la gouvernance, les droits de l'homme, les relations et conditions de travail, l'environnement, la bonne pratique des affaires, les relations avec les consommateurs et l'engagement sociétal. Simple référence, au départ, on peut imaginer qu'elle prendra de l'autorité au fil des années. En se référant à ce qui s'est passé pour la qualité, on peut penser que dans quelques années les entreprises qui ne seront pas labellisées ISO 26000 seront écartées des appels d'offre, comme le sont aujourd'hui celles qui ne sont pas certifiées ISO 9000.

Toute contrainte est une opportunité, et le développement durable est donc une chance extraordinaire à saisir par les entreprises et les collectivités locales dynamiques. Les défis de recyclage, de retraitement, d'économie d'énergie, sont porteurs de réponses innovantes et profitables. Dans le domaine alimentaire comme dans l'éthique de production, la traçabilité va s'imposer et entraîner le renforcement de la proximité et du raccourcissement des chaînes, du producteur au consommateur. De surcroît, le développement durable va

dans le sens d'une production locale (pourquoi produire ailleurs ce qui peut l'être ici sans coût de transport ni émission de CO_2 ?). C'est une barrière non tarifaire aux importations lointaines de pays à bas coût.

Quant au principe de précaution, son application maximaliste pourrait être un frein inquiétant à l'innovation. Si avant d'agir ou de lancer un produit voire une recherche ou une expérimentation, on doit prouver que cela ne comporte absolument aucun risque, on risque fort de paralyser l'action. Il n'y a pas d'action sans risque.

1.2.1. Les enjeux sociaux

Les principaux enjeux sociaux sont ceux de la diversité sociale, de la mixité intergénérationnelle et de la cohésion sociale.

À une époque où le vieillissement de la population est, dans certaines régions, une préoccupation majeure, l'enjeu du dynamisme des habitants, lié à la diversité sociale et à la mixité intergénérationnelle, est capital. Certains auteurs voient même dans l'importance et le dynamisme de leur « classe créative » ce qui fait la différence entre les territoires qui n'ont pas d'avenir et ceux qui en ont un [(31)].

L'un des atouts majeurs d'un territoire est l'harmonie sociale. Son attractivité, c'est-à-dire sa capacité à attirer des hommes et des activités sur son sol, est multifactorielle. Entrent en ligne de compte le climat, la beauté des paysages, l'accessibilité, les services publics et privés offerts, leur coût, mais aussi des facteurs plus subjectifs et néanmoins réels comme la qualité des relations sociales, l'intensité de la vie associative, toutes choses que l'on peut englober dans un concept plus large, la qualité de vie.

Le périmètre de cette dernière n'est pas facile à cerner car elle intègre des biens libres : l'air que l'on respire, la lumière du jour, l'harmonie des relations quotidiennes, la civilité des comportements, la sécurité des biens et des personnes. Que ceux-ci viennent à se dégrader et la qualité de vie chute. Certains territoires de l'ouest de la France sont devenus attractifs pour des populations de retraités mais aussi de jeunes employés, ouvriers ou cadres moyens qui fuient l'Île-de-France et vont s'implanter dans des villes et des bourgs où le prix des logements est moins élevé et les conditions de vie meilleures.

Le coût de la vie est certes un critère ambivalent : sa faiblesse contribue à l'attractivité d'un territoire, mais un territoire très attractif se caractérise par des coûts de la vie plus élevés, ne serait-ce que pour le logement. On peut envisager que ces écarts se traduisent dans les rémunérations et notamment dans le salaire minimum qui pourrait varier selon les territoires [(32)]. Cette

(31) Florida, 2002, 2008.
(32) Laurent Davezies propose depuis longtemps d'étudier la faisabilité de Smic régionaux.

évolution modifierait la compétitivité relative des territoires, augmentant les chances des moins favorisés d'attirer des activités sensibles au coût du travail peu qualifié.

L'enjeu de la cohésion sociale concerne des quartiers entiers de nos villes dont des millions d'habitants sont marqués par une forme d'apartheid urbain, la mixité sociale disparaissant à mesure que progresse la tendance de différentes classes à vivre entre soi [33]. La concentration des handicaps dans les zones urbaines sensibles n'est pourtant pas une fatalité. En Grande-Bretagne, par exemple, les populations de même origine vivent dans les mêmes quartiers. Mais dans le quartier indien de Londres, les riches et les pauvres se côtoient. Ce qui est de moins en moins le cas chez nous. La France s'est engagée ces dernières années dans des politiques volontaristes, mais souvent implicites de discrimination positive. L'ambition est généreuse, mais les résultats sont timides et controversés. Certains auteurs, comme Malika Sorel (2007), avancent même que ces politiques, contestées aux États-Unis où elles sont nées, provoquent surtout des effets pervers contraires aux effets recherchés.

Il faut réussir l'intégration des populations immigrées, et cela passe forcément par de fortes interventions publiques pour corriger les tendances naturelles du marché à concentrer les inégalités et les pouvoirs dans les mêmes lieux et aux mains d'acteurs plus soucieux de profit à court terme que du développement harmonieux à long terme.

L'éducation des jeunes issus des milieux les plus défavorisés est aussi un enjeu majeur. « Il n'est de richesse que d'hommes éduqués, épanouis et porteurs de projets dans une société de confiance [34] » , et l'on sait qu'un jeune sur cinq entrant en sixième ne sait pas lire et écrire correctement. L'Europe connaît un déficit démographique, mais la France souffre en plus d'un système éducatif qui produit 20 % de jeunes en échec scolaire dont une partie met plusieurs années à trouver un emploi (il faut sept ans pour qu'une génération nouvelle entrant sur le marché du travail rejoigne le taux d'emploi de ses aînés).

Parmi les jeunes de 16 à 25 ans, 8 % sont au chômage, mais si l'on rapporte ce pourcentage aux 40 % de cette tranche d'âge appartenant à la population active, le taux de chômage y est de 20 %. Plus positivement, on peut quand même en déduire que parmi ceux qui ont échoué à l'école faute de maîtriser les savoirs de base, plus des deux tiers ont prouvé qu'ils pouvaient néanmoins s'insérer dans le monde du travail.

L'apartheid urbain se renforce dans nos mégalopoles et la carte scolaire ne contribue pas à la mixité et à l'intégration. Comment réussir dans des écoles où 50 % à 80 % des enfants ne parlent pas couramment le français ?

(33) Maurin, 2004.
(34) Godet, 2009.

La France, comme l'Europe, doit se préoccuper du vieillissement ; en 2025, l'âge médian de l'Europe des vingt-cinq [35] sera de 50 ans contre 42 aujourd'hui et 30 dans les années 1960. Il va manquer 25 millions d'actifs dans la tranche des 25-49 ans dans l'Union européenne (dans le périmètre « Europe des vingt-cinq »), et il faudra donc probablement ouvrir les frontières pour répondre aux besoins de main-d'œuvre dans de nombreux métiers. Les déficits quantitatifs et qualitatifs de professionnels seront d'autant plus critiques que les contraintes du développement durable vont exiger plus de compétence et de polyvalence. On peut donc craindre un frein au développement des innovations dans de nombreux domaines.

1.2.2. L'enjeu économique

La question du contenu qualitatif de la croissance du PIB est posée. L'augmentation du PIB (un flux instantané en valeur monétaire) peut se faire au prix de la destruction de valeurs patrimoniales de long terme (un stock de ressources). Dans bien des domaines, l'accumulation de quantité a entraîné la baisse de qualité. Songeons aux relations humaines : la multiplication des moyens de communication n'empêche pas la solitude et l'isolement de se développer plus que jamais. Une croissance plus riche en qualité pourrait aussi signifier plus de bien-être.

Sans aller jusqu'à la décroissance prônée par certains, la conjonction du vieillissement des populations, des déficits publics et sociaux, du renchérissement de ressources naturelles devenues plus rares et convoitées (eau, énergie, espace…) et des contraintes issues du Grenelle de l'environnement et des engagements européens en la matière sont autant de facteurs qui contribuent à des perspectives de croissance molle en Europe.

Les déficits publics creusent l'endettement, et l'augmentation de ce dernier affaiblit la croissance [36]. Or la France a le plus fort taux de dépenses publiques de l'OCDE, après la Suède. L'écart est de 6 points de PIB par rapport à la moyenne communautaire, soit l'équivalent de 120 milliards d'euros. Même si la répartition des charges entre le budget public et les dépenses privées peut amener à nuancer cet écart, il est avéré qu'il existe des marges d'amélioration de la productivité des services publics, dont la modernisation suppose une restructuration de la dépense publique. L'excellence des administrations est indispensable à celle des entreprises.

Cette modernisation de la fonction publique passe par la réduction de ses effectifs, comme partout ailleurs en Europe et par l'amélioration de ses performances. La réforme de la Lolf pouvait laisser espérer qu'on en prendrait

(35) Commission des Communautés européennes, 2005.

(36) Comme l'ont montré empiriquement Carmen Reinhart et Kenneth Rogoff, en analysant les liens entre hausse du PIB et niveaux d'endettement public, à différentes époques et dans 44 pays (Reinhart, 2009).

le chemin. Les rapports de la Cour des comptes et l'analyse de François Écalle [37] montrent qu'il ne suffit pas de ne remplacer qu'un fonctionnaire sur deux partant à la retraite pour moderniser les services publics. Cette façon de faire risque même de dégrader leur situation sans que la dépense diminue pour autant.

La dérive des dépenses publiques dure depuis plus de trente ans. En 1970, elles se situaient à 40 % du PIB. La barre des 54 % a été franchie au milieu des années 1990. Au tournant du siècle, le retour de la croissance avait permis d'alléger provisoirement la barque. La crise financière de 2008 a fait sauter tous les verrous du déficit budgétaire. Avec un déficit atteignant 8 % du PIB en 2009, on a mis l'économie sous morphine. Nul ne sait dans quel état elle sera le jour où le sevrage s'imposera pour des raisons de coût et de réalité économique. C'est sans doute une longue période de rigueur que les Français devront accepter pour éviter que le poids de la dette publique n'étouffe les générations futures : estimée à 22 500 euros par habitant et au triple par actif, elle double encore si l'on tient compte des engagements non provisionnés de l'État (selon les normes comptable IFRS).

Le niveau de vie des classes moyennes paraît être un nouvel enjeu du futur. Elles devront payer l'essentiel de la facture, avec le risque d'une paupérisation qui pourrait être accentuée par les nouvelles réglementations énergétiques et environnementales. Nombre de biens immobiliers n'étant plus aux normes verront leur valeur amputée du montant des sommes nécessaires à leur mise en conformité. Les ménages pauvres en revenus, dont le tiers sont propriétaires de leur logement, risquent de voir leur capital se déprécier. La fluidité du marché du travail, qui dépend entre autres de la mobilité des actifs, sera également pénalisée par la difficulté accrue et les délais plus longs de revente et d'achat des logements.

1.2.3. L'enjeu politique et organisationnel

L'innovation dans les territoires n'est pas séparable de l'innovation dans les entreprises. L'enjeu est la croissance économique, qui ne peut être le seul objectif d'un territoire, mais qu'il est impossible de ne pas rechercher. Elle peut d'ailleurs se concilier avec l'innovation sociale, et nous verrons que certaines entreprises innovantes dans ce domaine, comme les Scop, les SCIC, certaines mutuelles, sont aussi des acteurs de la vie locale, et vivent en étroite symbiose avec leur « petit pays ». Un exemple spectaculaire est la multinationale coopérative de Mondragón, au Pays basque espagnol, avec ses 100 000 salariés répartis dans 260 entités et son chiffre d'affaires de 15 milliards d'euros [38].

(37) *Cf.* complément V : François Ecalle, « Les innovations organisationnelles dans les services de l'État ».
(38) *Cf.* complément G : Philippe Durance, « Mondragón, une multinationale coopérative ».

Des entreprises innovantes apportent au territoire des impôts locaux et des emplois, mais pas seulement. Ce sont aussi de jeunes (ou de moins jeunes) actifs, qui résident et consomment à proximité des ateliers, des usines et des bureaux. Ce sont des salariés à qui l'on demande en permanence d'améliorer leurs connaissances, de faire preuve d'imagination et de créativité, comme nous le verrons avec le chapitre consacré à l'innovation participative. C'est toute une animation qui renforce l'attractivité, notamment pour les jeunes.

La gouvernance est un enjeu transverse aux trois « piliers » du développement durable. L'exercice du pouvoir, les processus de décision, demandent des innovations importantes. En effet, les changements en matière de cadre de vie et de développement durable sont difficiles à imposer. De nombreux freins bloquent l'innovation tant qu'elle n'est pas devenue banale ou ne s'est pas inscrite définitivement dans un paysage et un mode de vie. La transparence et le débat, voire la participation de l'ensemble des parties prenantes à la décision sont des facteurs de réussite [39].

1.3. Dans l'innovation, la technologie est importante, mais pas essentielle : la critique du modèle classique

L'innovation, c'est « la réalisation de la nouveauté ». Peter Drucker (1986) définissait déjà l'innovation comme « la conception et la réalisation de quelque chose de nouveau, encore inconnu et inexistant, de manière à établir des contributions économiques nouvelles à partir de la combinaison d'éléments anciens, déjà connus et existants en leur donnant une dimension économique nouvelle [40] » . Pour le « pape du management », il n'y a pas forcément d'invention « produit » dans une innovation, mais il y faut toujours de la créativité, de l'astuce… et un résultat économique, ce que nous retiendrons sans réserve pour les entreprises, et avec plus de nuances pour les territoires.

(39) *Cf.* complément I : Philippe Durance, « De la décision politique à la décision publique : participation des citoyens et innovation sociale », et complément J : Pierre Chapuy, « Le développement durable, nouveau paradigme ou continuité ? ».
(40) Cité *in* Mottis, 2007, p. 27.

1. IKEA et l'innovation commerciale

Personne ne trouve surprenant, aujourd'hui, de décider en début d'après-midi de changer le mobilier de sa chambre, et de se coucher dans un lit neuf le soir même. Il est inutile de compter sur les vendeurs de meubles traditionnels pour accomplir ce non-exploit. En revanche, IKEA le permet. La firme suédoise a révolutionné l'industrie et la distribution du meuble, depuis la conception des produits jusqu'à leur installation chez (et par) le client, en innovant constamment, mais sans vraiment inventer un produit nouveau, à l'exception peut-être des petites clés hexagonales qui permettent de monter facilement les meubles.

Vendre des meubles en kit, « à plat », ne s'était jamais fait avant Ingvar Kamprad. L'idée est remarquable : pas d'attente interminable du produit, puisque le client emporte ce qu'il vient d'acheter. Pas d'erreur de livraison, pas de casse en cours de transport… la formule élimine les quatre cinquièmes des litiges, et permet de baisser sensiblement les prix. Le commerçant économise non seulement la livraison en aval, puisque le client emporte son achat, mais aussi une grande partie des frais de transport et de stockage, en amont, les paquets plats et rectangulaires des meubles en kit prenant beaucoup moins de place que les fauteuils Louis XV ou les commodes aux formes tarabiscotées. L'innovation, c'est aussi le design : des meubles au style résolument nordique, des lignes simples, des couleurs chaudes, et l'aptitude à être montés facilement par des amateurs.

Parmi les autres innovations de la firme au logo bleu et jaune, il y a aussi l'accueil dans les magasins : le coin pour les enfants, le restaurant et l'épicerie où l'on peut se procurer des produits suédois souvent difficiles à trouver ailleurs.

La taille des magasins, la diversité des produits proposés, leur design et l'accueil font d'IKEA un pôle d'attraction, au-delà de sa stricte fonction de distributeur de produits d'équipement du ménage. Son impact sur le territoire est double : d'une part en termes d'implantation, un magasin de 26 à 27 000 m² demande environ 7 hectares dans des zones où le terrain est accessible et la visibilité assurée ; d'autre part en termes de transports, l'écrasante majorité des clients venant évidemment en voiture, IKEA offre un site de covoiturage pour ses 26 magasins métropolitains. Il s'agit de parfaire une image « développement durable » cultivée jusqu'ici par ses efforts pour recevoir un maximum de ses approvisionnements par chemin de fer plutôt que par route, et par son attention à la provenance des bois qu'elle utilise, pour la plupart labellisés FSC (*Forest Stewardship Council*), l'organisme mondial de certification en foresterie, dont elle est membre depuis quinze ans.

Dans tout cela, il n'y a pas une once de recherche fondamentale, mais beaucoup de matière grise investie avec constance pendant plus d'un demi-siècle [41] !

(41) Nous reviendrons sur la nécessaire durée, avec les témoignages de Pascal Pellan et d'André Marcon (encadrés ci-après : « Innover dans l'apprentissage » et « Saint-Bonnet le Froid »).

2. L'innovation dans les entreprises, facteur de différenciation compétitive

« En termes de rentabilité et de productivité, l'organisation industrielle la plus dommageable est la combinaison des technologies modernes avec les modes anciens de gestion des hommes… Une telle organisation fait percevoir la stratégie de modernisation de l'entreprise comme une machine de guerre contre la main-d'œuvre qu'elle cherche à remplacer ou à marginaliser, voire à abêtir. »

Ph. Delmas (1991)

2.1. Du management de l'innovation à l'innovation dans le management

On sait depuis longtemps que la clef de la réussite des innovations, dans les entreprises, c'est la capacité des dirigeants à adapter leur management et leur organisation aux évolutions technologiques. Il faut réussir à la fois à manager l'innovation, ce qui est l'une des missions principales de la Direction générale, appuyée par les bureaux d'études et les services de R&D, de marketing, de personnel, etc., et à innover dans le management, ce qui concerne toute l'entreprise à commencer par l'encadrement. Sans cette convergence des évolutions des outils, des méthodes et des relations humaines, l'échec est assuré, comme on l'a vu ces dernières années dans quelques entreprises dont la culture a été remise en cause trop brutalement (Renault, France Telecom,…). « Même si on ne peut tracer un modèle unique, les entreprises tendent à adopter simultanément les technologies de l'information et de la communication et des pratiques de travail flexibles. Ces pratiques recouvrent le développement de la polyvalence, de l'autonomie des salariés, du juste à temps ou des démarches qualité. Un faisceau d'indices souligne que les performances des entreprises dépendraient des complémentarités entre ces changements [(42)]. »

L'innovation, c'est de la matière grise ajoutée. Depuis une quinzaine d'années, de nombreux auteurs se sont penchés sur les questions de *knowledge management*, qui consiste, pour faire court, à développer les capacités organisationnelles dans le but d'acquérir, d'accumuler et d'exploiter du savoir. L'art des « managers du savoir » est de faciliter les apprentissages individuels, de veiller à ce que la constitution des équipes et les conditions de travail favorisent la transmission et les échanges dans le groupe, et d'adapter finement les organisations à l'élévation des compétences individuelles, afin de tenter de les transformer en compétences collectives. Cette innovation dans et par l'organisation, que l'on désigne habituellement par « apprentissage

(42) Philippe Askenazy et Julien Grenet, « Les managers connaissent-ils leurs entreprises ? Les leçons de l'enquête Réponse », *Économie et Statistique*, n° 421, 2009.

organisationnel », se fait (ou ne se fait pas…) selon des processus complexes. Certains auteurs considèrent qu'elle ne peut être produite directement par les individus, et qu'il lui faut passer par le niveau intermédiaire des « communautés ». Certaines de ces communautés sont internes à l'entreprise, d'autres, plus larges, ont un fonctionnement « global ».

2.2. Les communautés (de pratiques) et le management de la connaissance

L'une des tâches les plus difficiles à mener dans un monde où il faut mettre en œuvre toujours plus de connaissances est leur transmission horizontale (dans des organisations trop souvent « en silos ») et temporelle, entre les générations qui se succèdent. Une majorité des savoirs peut être codifiée, conservée sous forme écrite ou numérique, mais une partie de la valeur des organisations repose dans des savoir-faire, des tours de main, l'accès à des réseaux sociaux, que l'individu changeant d'activité ou partant en retraite emporte avec lui. Personne n'a réussi, à ce jour, à régler ce problème de façon satisfaisante.

Après le compagnonnage, le monitorat, le *knowledge management* et les tentatives ambitieuses de formaliser les savoirs tacites par la modélisation [43], on voit apparaître des formes innovantes, relativement modestes mais prometteuses, de partage des pratiques et des savoirs.

L'une des innovations majeures de ces dernières années, ce sont les logiciels *open source*, que des passionnés d'informatique mettent à la disposition de tous les internautes, et que chacun peut, en respectant simplement quelques règles de bonne conduite, améliorer de sa propre initiative au profit de tous. L'exemple le plus célèbre est Linux, un système d'exploitation concurrent de Windows, qui équipe aussi bien l'ordinateur d'un étudiant impécunieux que ceux de nombreux ministères (Éducation nationale, Agriculture…), de la mairie de Paris, ou, plus spectaculaire encore, de toutes les administrations chinoises. « L'innovation, dans ce cas, n'est pas uniquement le logiciel, mais plutôt la forme organisationnelle, c'est-à-dire la capacité de définir une communauté d'experts qui reconnaissent les règles de leur engagement mutuel. Dans le cas de Linux, il y avait déjà une communauté, celle des utilisateurs de l'Unix, qui étaient engagés dans un partage de connaissances. L'innovation d'*open source* est d'avoir transformé cette communauté en une unité innovatrice capable de collaborer pour innover [44] ».

Des communautés d'experts comme celles constituées autour de Linux relèvent de ce que l'on appelle de façon large (et un peu floue, mais cela fait

(43) Comme le programme MKSM (méthode pour la gestion des connaissances), développé au CEA par Jean-Louis Ermine (1996).
(44) Mottis, 2007, p. 164 et 362.

partie intégrante des modes d'innovation du *Web*) les « communautés de pratiques ». Ce sont des groupes de professionnels qui partagent leurs pratiques et leurs connaissances dans un domaine donné ou sur un sujet commun [45].

Ces groupes se sont constitués autour des logiciels *open source*, mais aussi chez des chercheurs, qui ont un besoin vital d'échanger avec leurs pairs de façon moins formelle et plus rapide que *via* des articles de revue scientifiques et des colloques : la publication d'un article demande des mois, les colloques ne sont pas très fréquents et ne permettent pas toujours de passer du temps avec les gens qui vous intéressent. Pour multiplier les échanges entre collègues d'une même spécialité, il existe d'autres moyens plus informels, plus conviviaux et plus rapides. Le moyen le plus traditionnel est de se rencontrer dans un club de la ville, ou de déjeuner ensemble. Bien qu'il soit réservé aux gens qui se trouvent dans un périmètre limité, nous le citons, car la proximité géographique des experts est un facteur tout aussi important pour les professions intellectuelles que pour les entreprises faisant partie de *clusters*. Il est d'ailleurs retenu par les auteurs qui étudient le phénomène des communautés de pratiques (Wenger, 2000), mais aussi par ceux qui travaillent sur la globalisation comme Saskia Sassen, qui note l'importance de la proximité physique pour les producteurs de services de haut niveau (juristes par exemple) : *« Another kind of agglomeration economy consists of the amenities and lifestyle that large urban centers can offer the high-income personnel employed in the producer services »* et qui souligne l'intérêt, pour ces professionnels, d'être là où ils peuvent facilement échanger avec leurs *alter ego* – travaillant éventuellement pour des firmes concurrentes ou des sociétés clientes.

Elle souligne que « *it is not just a matter of being a lawyer, but where it is that you are applying these skills* » [46]. Pour ces professionnels de haut niveau, le territoire compte d'une autre façon que pour un romancier ou un designer, qui peut travailler sur son ordinateur dans un café en Sardaigne ou sur le balcon d'un chalet autrichien…

Nous reviendrons sur la proximité physique et sur la capacité d'un territoire à offrir des occasions et des possibilités d'échanges, ainsi qu'un style de vie apprécié par la « classe créative ». Nous verrons que c'est à la fois un atout pour le développement, si l'on en croit les travaux de Richard Florida [47]

(45) Wenger, 1998, 2000.

(46) Saskia Sassen, 2001, p. 104.

(47) Les thèses de Florida ne sont pas unanimement acceptées. Elles sont néanmoins intéressantes, et paradoxalement, certaines critiques qui lui sont adressées sont nettement moins pertinentes en France qu'aux États-Unis, où la vérification empirique de la formation de la « classe créative » n'est pas toujours probante. En effet, nombre de travailleurs intellectuels appartenant, selon Florida, à la « classe créative » ont en fait un mode de vie petit-bourgeois (famille traditionnelle et maison dans des banlieues résidentielles) en désaccord avec les grilles de lecture du sociologue.

(2002, 2008), et un vrai défi, car les actions ne sont pas évidentes pour une administration municipale, et les résultats ne peuvent se faire sentir qu'à moyen terme [48].

Mais il existe aujourd'hui d'autres façons de faire vivre des communautés de pratiques, grâce aux réseaux sociaux comme *Facebook*, *Linked-In* et autres, et aux techniques de communication telles que *Skype* ou *Google Talk*, auxquelles s'ajoutent les ressources considérables d'Internet, avec ses forums, listes de diffusion et autres espaces partagés. Ces moyens offrent des possibilités qui peuvent sembler très supérieures à celles du bar à sushis du coin de la rue, mais qui en sont, en fait, complémentaires, et qui ont permis le développement des communautés de pratiques dans les années 1990.

Des entreprises ont compris le parti qu'elles pouvaient tirer de ce type d'échanges et de fonctionnement. Des pans de plus en plus larges de l'économie reposent en effet exclusivement sur la connaissance, et pour la faire progresser, le potentiel du *Web 2.0* (sur lequel nous reviendrons) est nettement supérieur à celui des séminaires de formation. À l'intérieur des communautés de pratiques, les échanges sont plus riches… et autogérés. Ils coûtent donc fort peu. Il arrive que l'entreprise aide à l'entretien d'un site, donne quelques heures chaque mois à un coordinateur chargé de réguler les débats, finance l'édition de documents, facilite l'accès à des experts réputés. Il s'agit là de sommes dérisoires par rapport aux coûteuses machines de la documentation et de la formation [49].

De nombreux travaux ont été réalisés ces vingt dernières années sur le rôle des communautés dans la fabrication, la diffusion et l'échange des connaissances. Les communautés de pratiques sont les plus spontanées, et développent de nouvelles connaissances de manière indirecte, à travers leurs « pratiques » quotidiennes et les échanges entre leurs membres. Elles peuvent néanmoins déclencher une dynamique de « développement continu des capacités des hommes et des femmes, indépendamment de leur localisation géographique [50] » et faire progresser vers un processus d'innovation globale. On voit également se développer des communautés épistémiques, qui sont, elles, structurées pour la production de nouvelles connaissances [51].

C'est bien entendu sur Internet que l'on trouve les pratiques les plus innovantes, qui peuvent surprendre les tenants de l'organisation hiérarchique traditionnelle !

(48) *Cf.* complément P : Stéphane Cordobes et Raphaëlle Ducret, « Le "territoire créatif" : nouveau modèle ou utopie ? »

(49) Parmi les entreprises encourageant, voire suscitant, des communautés de pratiques, on trouve Sclumberger, Hewlett-Packard, British Telecom, IBM Global Services, EDF-GDF, Renault, Veritas, Valeo, BNP Paribas, Schneider Electric, Total, Airbus, etc.

(50) Mottis, 2007, p. 167.

(51) Cohendet et *alii*, 2003.

2. L'IETF, une organisation puissante… sans organisation, sans support juridique et sans hiérarchie

Internet, l'innovation la plus extraordinaire de la fin du XX^e siècle (en quinze ans, la planète est passée de 0 à 1,5 milliard d'individus connectés) fonctionne sur des normes élaborées en *peer to peer*, avec trois caractéristiques inédites dans des organisations humaines de cette importance (et de cette efficacité) : 1) Il n'y a jamais eu de chef : les dix ou quinze organisations qui assurent la gouvernance d'Internet ne sont aucunement hiérarchisées. IETF (Internet Engineering Task Force), qui se charge d'élaborer les normes techniques du réseau, n'a pas de structure juridique. C'est « un groupement flou de gens intéressés par le sujet », une « activité » de l'ISOC (Internet Society), organisation à but non lucratif fondée en 1992. 2) La majorité des gens qui ont fait Internet n'étaient pas payés pour cela. 3) Une décision d'IETF se prend selon un processus en trois temps, sans aucune hiérarchie ni pré-requis. Premier temps : celui qui veut proposer une norme (n'importe qui) lance un RFC (*request for comment*) – seule règle : on ne propose pas une norme sans un bout de programme montrant que cela peut marcher et comment. Deuxième temps : pendant deux mois on en parle dans les forums. Troisième temps : au bout de deux mois, on vote [52].

L'absence de hiérarchie « interne » à l'organisation ne lui confère évidemment pas une indépendance absolue. La puissance intellectuelle et financière des grandes universités américaines, la domination mondiale de la langue anglaise et la localisation des principaux animateurs de l'Internet font que les États-Unis ont rapidement su en faire l'un des nombreux leviers de leur *« soft power* [53] *»* . Ce qui prouve bien l'importance de l'innovation, dans un domaine géostratégique tout autant qu'économique…

En matière d'apprentissage, sur un mode moins « global » mais néanmoins innovant, on peut citer la dynamique enclenchée il y a un quart de siècle à Ploufragan.

(52) « Comment Internet change nos organisations », conférence de Serge Soudoplatoff au CEDAP, 4 juillet 2008.
(53) *Soft power* théorisé par Joseph Nye (1990).

3. Innover dans l'apprentissage : le Campus de l'artisanat et des métiers de Ploufragan, Côtes d'Armor

L'histoire du Campus de l'artisanat et des métiers de Ploufragan débute en 1986. À cette époque, la Chambre de métiers et de l'artisanat (CMA) s'apprête à fermer ses formations dans le domaine de la réparation automobile pour cause d'échecs répétés. Les jeunes, les entreprises considèrent que l'offre de formation ne répond plus à leurs attentes.

Cependant, avant de cesser les formations, les responsables de la CMA cherchent à comprendre les raisons de ce divorce entre le centre de formation, les jeunes et les entreprises, et acceptent de se remettre en cause.

Les rencontres avec les professionnels et le réseau des constructeurs automobiles montrent que l'électronique embarquée va révolutionner tout le secteur de l'automobile, de la conception à la réparation.

La CMA décide de se saisir de cette révolution technologique pour imaginer un centre de formation dédié aux nouvelles technologies appliquées à l'automobile.

Le succès est immédiat. En quelques mois, le centre devient la référence nationale dans le domaine de la maintenance automobile et obtient, deux ans après, la qualité de pôle d'innovation technologique.

Il invente ensuite un concept original de « Vitrine du futur » destinée, selon les propos de René Monory, créateur du Futuroscope, à faciliter le passage du présent au futur.

L'inauguration de cette première vitrine par le président-directeur général de PSA donne un éclat particulier à cette initiative.

En partenariat avec l'ANFA (54), la démarche de formation va permettre la création de « véhipôle » et d'un centre de formation à distance qui, fort d'une trentaine de collaborateurs pour cette seule activité, élabore des produits de formation et d'évaluation par Internet pour le territoire français et seize pays étrangers. Une entreprise localisée en Roumanie, et intervenant pour l'automobile, a commencé sa relocalisation sur le site de « véhipôle » pendant l'été 2009.

Ce « modèle » est en cours de duplication sur le thème de l'alimentation avec la Cité du goût et des saveurs, dans le domaine du bâtiment (Bâtipôle) et dans celui des services (Servipôle), en attendant l'ouverture prochaine de l'Université des métiers.

Cette démarche originale, mariant formation et recherche, servira de référence à la future Université des métiers et de l'artisanat que l'APCMA (55) se propose de décliner dans chaque région française.

Source : Pascal Pellan

(54) Association nationale pour la formation automobile.
(55) Assemblée permanente des chambres de métiers et de l'artisanat.

2.3. L'innovation organisée et systématique, décidée par la direction ou émergeant du terrain

Dans certains secteurs d'activité comme les composants électroniques ou les biens semi-durables destinés au grand public, l'innovation est capitale, soit pour entrer sur le marché et s'y faire une place, soit pour progresser ou simplement se maintenir, soit encore parce qu'elle est au cœur du fonctionnement quotidien du secteur, avec une véritable « routine concurrentielle » : celui qui innove le plus vite gagne quelques mois sur ses concurrents, ce qui lui assure une rente limitée dans le temps… mais lui permet de gagner de quoi continuer à innover !

Dans ces métiers, la production d'idées innovantes et le planning de leur mise en œuvre sont organisés et outillés, car « considérer que l'anticipation est impossible ou totalement naturelle et informelle relèverait de l'inconscience [56]». Il s'agit donc, à l'aide de *roadmaps* (outils de modélisation et de planification de la recherche d'innovations), de scénarios et de veille stratégique, de générer un flux permanent d'innovations.

Cet effort d'innovation peut aussi être fait dans les ateliers. L'innovation participative est l'indispensable complément de l'innovation institutionnelle, comme l'a démontré pendant longtemps avec éclat Toyota [57]. Le constructeur japonais produisait 30 voitures et 300 camions en 1948, l'année où Charles Erwin Wilson, PDG de General Motors – qui a vendu cette année-là 2 146 305 véhicules sur son principal marché, les États-Unis et le Canada [58] – prononçait cette phrase célèbre : « Ce qui est bon pour l'Amérique est bon pour General Motors et vice versa. » En 2007, il était devenu le premier constructeur automobile du monde, grâce au TPS (*Toyota Production System*), qui fait une large part à l'amélioration permanente des procédés (*kaizen*) par l'innovation participative. Eiiji Toyoda (neveu du fondateur de Toyota) déclarait que « l'une des caractéristiques des travailleurs japonais est qu'ils se servent de leurs cerveaux tout autant que de leurs mains. Nos ouvriers nous apportent un million et demi de suggestions par an et 95 % d'entre elles sont mises en pratique ». Le TPS est même devenu, sous la plume de ses admirateurs, le « *Thinking People System* [59] ».

À la suite de Toyota, les constructeurs du monde entier ont cherché à stimuler l'innovation dans leurs ateliers. En France, Renault a bien sûr participé à cet effort – tout en considérant, avec le léger dédain des ingénieurs français

(56) Le Loarne et Blanco, 2009.

(57) Les déboires de la firme, dans les premières semaines de 2010, montrent la difficulté de maintenir une stratégie gagnante, dans la durée et en diversifiant considérablement les sous-traitants, les lieux (et les cultures) de production. Dans la citation de Eiiji Toyoda, on notera qu'il parle des « travailleurs japonais », pas des américains ou des tchèques, dont les usines ont été mises en cause dans l'affaire dite « de la pédale d'accélérateur ». L'excellence est contingente…

(58) Sloan (1963).

(59) Hoseus (2008).

pour les opérateurs… que les gains qu'il en tirait étaient plus qualitatifs, humains et organisationnels que comptables [60]. Son concurrent japonais considère, lui, qu'il gagne sur les trois tableaux.

Même si cette forme d'innovation peut être considérée comme « spontanée », « émergente », pour reprendre le terme qu'Henry Mintzberg applique à la partie de la stratégie d'entreprise qui remonte du terrain, elle doit être managée avec soin et respectueuse de la population à qui l'on demande de faire preuve de qualités d'observation et de créativité. Par exemple, dans un secteur inhabituel , l'hôtellerie, « le Plaza Athénée a créé des "ateliers de créativité" qui recueillent toutes les suggestions des employés. Une "cellule de développement" aide ensuite ces employés à les transformer en solides propositions pour validation par la direction [61] ». On remarquera le positionnement de la « cellule de développement », en amont de la proposition à la direction. Dans une usine de construction automobile, ce travail d'approfondissement et de mise en forme est habituellement fait par l'encadrement de proximité. Dans l'hôtellerie, où la hiérarchie n'a pas le même rôle, l'idée de faire mettre au point la suggestion par des spécialistes relativement autonomes et indépendants est intéressante.

Cela étant, même si la compétitivité des entreprises découle d'abord de l'innovation incrémentale, du *kaïzen*, ce modèle a ses limites. « Le Japon a dû choisir, au début des années 1990, d'investir massivement dans sa recherche publique pour construire un nouveau modèle de croissance… qu'il n'a d'ailleurs toujours pas trouvé [62]. »

Une nouvelle étape a été franchie, en matière d'innovation continue, au milieu des années 2000, avec Google et plus généralement avec le *Web 2.0*, qui livre à l'internaute des services en devenir perpétuel, restant des mois, voire indéfiniment en « version bêta ». Ce n'est plus le salarié, mais l'usager qui est invité à innover, soit simplement en repérant les bogues, soit en proposant des modifications pour améliorer le logiciel. On change de dimension, sur deux points. D'abord, parmi les milliers ou les dizaines de milliers d'usagers, plusieurs centaines ont des compétences techniques au moins égales à celles des concepteurs du logiciel proposé. Ensuite, la consultation du client, de l'utilisateur, devient une pratique de moins en moins exceptionnelle, entre dans les mœurs et risque de devenir une incontournable condition de succès. Certaines entreprises nées bien avant Internet, comme le célèbre fabricant de jouets Lego, ont compris l'intérêt des « communautés d'usagers » et en ont fait un élément de leur innovation en matière de marketing produit. Ainsi les clubs Lego de « co-création » permettent au client de concevoir

(60) *Cf.* complément H : Antoine Héron, « L'innovation participative dans les entreprises ».
(61) Mottis, 2007, p. 128.
(62) *Cf.* complément B : Thomas Durand, « Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovation ».

des nouveaux produits en utilisant des briques existantes. Lego vend ensuite ces créations : 2 700 modèles sont ainsi mis en vente chaque semaine sur son site. C'est, à un niveau industriel et international, la même logique que celle des *start-up* comme Golden Hook ou Trendy Workshop, dont nous reparlerons plus loin (63).

On trouve également une illustration de ce besoin de participation du public aux décisions qui le concernent, dans la problématique des consultations et débats publics développée par Philippe Durance dans sa contribution (64).

2.4. L'innovation dans les organisations : coopératives et mutuelles

« Il est probable que l'ère de l'innovation tirée par la consommation touche à sa fin et que nous entrions dans celle de l'innovation tirée par les enjeux sociétaux. »

Luke Georghiou, Université de Manchester,
« Rencontres de la croissance COE-Rexecode », 22/10/2009

Les quelques exemples que nous avons déjà donnés montrent à quel point l'innovation repose sur les liens sociaux, la qualité des échanges, la confiance. Des caractéristiques qui ne sont pas toujours celles des entreprises traditionnelles, motivées par le profit et structurées par des hiérarchies rigides. Des formules alternatives ont donc vu le jour, construites pour que le fonctionnement, la régulation et le contrôle soient assurés par des moyens plus démocratiques, et que dans la combinaison traditionnelle de la société commerciale : capital et travail, ce soit le travail qui ait la haute main sur l'ensemble (65).

Parmi les plus solides de ces entreprises alternatives, on compte les Scop, Sociétés coopératives de production – qui furent coopératives « ouvrières », mais ont abandonné l'adjectif pour tenir compte de l'évolution de leur population : près du quart d'entre elles relèvent du secteur des services aux entreprises, à égalité avec le BTP ; l'industrie arrive en troisième position (20 %), le commerce, l'hébergement, le transport et la restauration représentent ensemble 12 % du total des coopératives, et aucune des autres branches ne dépasse 10 %.

En cinq ans, le nombre de Scop a augmenté de 23 %, et le nombre de leurs salariés de 14 %. On peut donc dire, au vu de la conjoncture, que ce statut a le vent en poupe. Mais l'histoire montre qu'il lui est difficile de s'imposer. Les coopératives de production comptent pour 0,15 % des entreprises du secteur marchand ayant des salariés, et pour 0,2 % des emplois correspondants. Un score décevant pour une véritable innovation sociale, qui connaît plus de

(63) *Cf. infra* : « Une nouvelle donne : l'innovation 2.0 ».
(64) *Cf.* complément I : Philippe Durance, « De la décision politique à la décision publique : participation des citoyens et innovation sociale ».
(65) *Cf.* complément F : Marc Mousli, « Les Scop, un modèle d'innovation sociale séduisant et imparfait ».

succès dans quelques pays voisins comme l'Italie, où les coopératives de salariés emploient plus de 830 000 personnes et en Espagne avec notamment le groupe basque Mondragón, qui emploie 93 000 salariés et a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de près de 17 milliards d'euros [66]. Que pèse, à côté, les plus grosses Scop françaises, ACOME, avec ses 360 millions d'euros de CA et ses 1 400 salariés ou le groupe Chèque Déjeuner, 240 millions d'euros de CA et 1 700 salariés ?

Malgré des résultats quantitatifs peu convaincants dans un pays qui feint de placer la solidarité et la démocratie plus haut que la « cupidité », des projets innovants sont venus, ces dernières années, élargir la palette des possibles, pour ceux qui veulent entreprendre autrement : la SCIC et la CAE.

4. La Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC)

La SCIC est une forme d'entreprise coopérative qui permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers. Elle est créée pour produire des biens ou services qui répondent à des besoins collectifs. Par construction, la SCIC est ancrée dans un territoire ; elle est expressément conçue pour favoriser l'action de proximité et la coopération des acteurs locaux.

Coopérative, elle en respecte les règles : implication de tous les associés à la vie de l'entreprise, décisions prises démocratiquement en assemblée générale selon le principe 1 personne = 1 voix, maintien des résultats dans l'entreprise sous forme de réserves impartageables qui en garantissent l'autonomie et la pérennité.

La souplesse des règles SCIC facilite l'implication d'acteurs très divers et en fait un outil pratique et démocratiquement contrôlé de partenariat public-privé.

Moins de dix ans après la promulgation de la loi, 150 SCIC ont été créées (ce qui est faible), dont 14 Scic HLM ayant un statut adapté au secteur du logement social, qui facilite les partenariats autour de projets locaux en faveur du logement des ménages modestes, et s'appuie clairement sur l'intérêt collectif, qui n'est pas obligatoirement mentionné dans une SCP d'HLM ou une SCLA [67].

Un autre outil intéressant, mais encore peu connu, est la Coopérative d'activité et d'emploi, idée remarquable mais que sa souplesse et son caractère très innovant rendent difficile à comprendre par des Français qui aiment connaître le statut de leur interlocuteur et la « case sociale » dans laquelle on peut le classer.

(66) *Cf.* complément G : Philippe Durance, « Mondragón, une multinationale coopérative ».
(67) SCP : Société coopérative de production d'Hlm ; SCLA : Société coopérative de location-attribution. Ce sont deux statuts courants de sociétés d'HLM.

5. La Coopérative d'activité et d'emploi (CAE)

La CAE est un cadre économique, juridique et social permettant l'exercice d'activités diverses en commun, afin d'en mutualiser et d'en fiabiliser la gestion. Il est bien adapté à des personnes voulant créer une activité ou à des travailleurs indépendants désireux de se regrouper.

La CAE a deux rôles. Le premier, assez traditionnel, est d'accompagner des créateurs d'entreprise. Elle peut aider un porteur de projet à créer son entreprise dans de bonnes conditions, puisqu'il bénéficie dès le premier jour du statut de salarié en CDI et qu'il est accompagné et soutenu par les spécialistes de la structure jusqu'à ce qu'il puisse voler de ses propres ailes.

Les collectivités locales et régionales subventionnent cet accompagnement, comme elles le font pour nombre de structures d'aide à la création d'entreprise.

Le second rôle de la CAE est celui d'une « entreprise collective » qui mutualise les services communs à plusieurs entrepreneurs-salariés. Elle assure la gestion des activités développées en son sein (facturation, paie, déclarations fiscales et sociales…). Elle en supporte la responsabilité juridique et commerciale, tout en tenant mensuellement une comptabilité (compte de résultat et bilan) et une trésorerie individualisées par activité.

L'entrepreneur est en même temps salarié de la CAE et propriétaire de son activité, qu'il exerce sous sa propre marque. Il contribue à la couverture des charges communes de la CAE. En fin d'exercice, les mécanismes coopératifs permettent de mutualiser une partie des résultats.

Lorsque l'activité est parvenue à un stade où l'on peut considérer qu'elle est viable et pérenne, le créateur peut choisir de prendre son indépendance en créant sa propre entreprise, individuelle ou collective, ou de conforter son emploi au sein de la coopérative en devenant associé.

Cette forme d'association présente de nombreux avantages. L'entrepreneur est sécurisé : il bénéficie de la couverture sociale d'un salarié, et il peut compter sur l'aide et le soutien des spécialistes de la CAE en cas de difficulté quelconque, qu'elle soit financière, administrative ou technique. Il n'est jamais isolé, et s'il en a besoin pour un chantier dépassant ses propres compétences, il lui est facile de trouver dans la coopérative des professionnels prêts à travailler avec lui, qu'il connaît et en qui il a confiance.

La France n'a pas l'exclusivité des innovations dans la forme sociale des entreprises. Au Royaume-Uni, la loi sur les sociétés d'octobre 2004 (complétée par des décrets d'août 2005) a institué la Community interest company (CIC), société capitaliste ayant un objectif social, et dont les excédents sont versés à la communauté ou réinvestis dans le projet, après rémunération « raisonnable » du capital. Pour être admise à ce statut, la société doit en faire la demande à un « régulateur des CICs » qui atteste qu'elle satisfait au

community interest test. La CIC déclare formellement quel est l'intérêt général auquel elle se consacre, dans une charte qui précise la place des *stakeholders* (parties prenantes). À l'instar des réserves impartageables des SCIC, l'*asset lock* bloque des réserves au bénéfice de l'intérêt général.

Les CICs peuvent être créées *ex nihilo* ou par transformation de structures existantes. Plus de cent CICs existent déjà, dans les secteurs du commerce équitable, des services à la personne ou des énergies renouvelables [68].

2.5. Des innovations de rupture : l'économie quaternaire et l'économie de fonctionnalité

De nombreuses innovations concernant au premier chef des entreprises ont des répercussions au-delà de la sphère marchande. Ce sont par exemple celles qui consistent à proposer des services plutôt qu'à vendre des produits, et qui ont à la fois un impact économique et un impact environnemental [69]. Trois contributions à nos travaux portent sur des formes d'économie servicielle ; deux sont dues à Michèle Debonneuil : l'économie quaternaire et l'innovation dans les services à la personne [70], et une à Nicolas Buclet : l'économie de fonctionnalité [71].

Michèle Debonneuil montre l'intérêt que pourraient présenter des applications de ce qu'elle a nommé (Debonneuil, 2007) l'économie quaternaire, qui consiste, en s'appuyant sur les possibilités offertes par les TIC, à satisfaire les besoins des consommateurs par la mise à disposition temporaire de biens et de personnes sur tous les lieux de vie.

Dans un esprit proche, l'économie de fonctionnalité cherche à améliorer la façon dont le consommateur consomme biens et services, en lui faisant des offres qui ne lui imposent pas d'acheter les premiers pour bénéficier des seconds. Il s'agit donc de substituer l'usage à la possession. On ne vend pas des objets, mais le résultat attendu de leur utilisation : une température de 20°C dans l'appartement plutôt qu'un appareil de chauffage ou de climatisation, des kilomètres parcourus plutôt qu'une voiture, etc.

Dans les secteurs où elle est déjà développée, l'économie de fonctionnalité donne des résultats assez spectaculaires : Michelin équipe 270 000 camions en Europe avec des pneus qui ne sont pas vendus au transporteur, mais tarifés

(68) Hurstel, 2009.

(69) Il y a une dizaine d'années, Jeremy Rifkin (2000), décrivait déjà l'« ère nouvelle » qu'il voyait se dessiner, avec le rôle des réseaux, les échanges de biens s'effaçant devant les services, et l'« accès » (ou l'usage) se substituant à la propriété.

(70) *Cf.* compléments D et S : Michèle Debonneuil, « L'économie quaternaire, nouveau modèle de croissance et réponse immédiate à la crise » ; « L'innovation dans les services à la personne ».

(71) *Cf.* complément E : Nicolas Buclet, « L'économie de fonctionnalité : un moyen de repenser la relation entre satisfaction des besoins et modes d'échange ? ».

au kilomètre parcouru. La formule comporte un contrat de maintenance par l'industriel. Grâce à l'attention constante du constructeur à l'évolution de ses produits, et à divers progrès techniques dont certains ont été facilités par les observations et les expérimentations grandeur nature qu'elle permet, la durée de vie des pneumatiques a été multipliée par 2,5.

Un autre prestataire innovant, Xerox, qui met à disposition d'entreprises photocopieurs et imprimantes, avec un contrat de location-entretien, est également poussé par ce système à innover. Il cherche constamment, dans son propre intérêt, à simplifier les composants de ses machines, et réutilise 90 % d'entre eux en les incorporant dans des matériels « rénovés ».

Air liquide vend de la même façon un service complet, fournissant de l'azote liquide qu'elle gère jusqu'au point d'utilisation dans l'usine de son client. Le réapprovisionnement se fait sans intervention de ce dernier : l'installation de gaz est équipée d'un système de télémétrie qui enregistre le niveau de produit et transmet l'information à Air liquide, qui déclenche une livraison lorsque le seuil minimum est atteint.

L'économie de fonctionnalité et l'économie quaternaire peuvent introduire une vraie rupture dans une société française encore très marquée par la propriété privée, et où l'individu respecte peu ce qui ne lui appartient pas. Comme le souligne Michèle Debonneuil, cette transformation des modes de consommation et de production est doublement facilitée par le développement des TIC : d'une part, il est facile de localiser des objets « communicants », de commander des appareils, de les contrôler, de les entretenir et de relever des consommations à distance, et d'autre part la civilisation Internet, les logiciels *open source*, l'économie du gratuit [72], font évoluer rapidement les mentalités. On peut espérer que les comportements suivront et que les usagers finiront par utiliser les équipements ne leur appartenant pas « en bon père de famille », comme en fait obligation au locataire l'article 1728 du code civil.

Ces formules nouvelles ne présentent pas que des avantages : elles donnent au fournisseur un pouvoir renforcé, pouvant s'apparenter à un monopole de fait, sur le consommateur, à qui le processus de production du service qu'il utilise échappe complètement. Le coût à la sortie est donc élevé, et le changement de fournisseur risque d'être difficile.

Il est plus facile de maîtriser les relations entre entreprises (B to B) – qui offrent les plus beaux exemples de réussite de l'économie de fonctionnalité –, que les applications en direction du grand public (B to C), domaine privilégié de l'économie quaternaire. On donnera l'exemple, très médiatisé, des VLS (vélos en libre service).

(72) Anderson, 2009.

6. Le vélo en libre service (vélib', vélo'v…) : un succès, mais…

1. Un bilan économique contrasté

En juillet 2007 : 20 600 vélos sont mis en libre-service à Paris (ce qui représente un investissement de 90 millions d'euros pour le prestataire J.-C. Decaux).

Deux ans plus tard, on peut considérer que c'est un succès, en termes d'utilisation : près de 60 millions de trajets, 177 000 abonnés longue durée et 7,5 millions de tickets courte durée.

La donne économique est moins glorieuse, avec plus de 8 000 vélos volés, plus de 16 000 détériorés, et des dissensions entre la Ville de Paris et J.-C. Decaux, dues au coût des réparations et des remplacements, mais aussi aux difficultés pour l'exploitant de respecter les critères de qualité fixés par son donneur d'ordres en matière de disponibilité, propreté et entretien des vélos.

Les termes du contrat ont donc évolué. La municipalité verse désormais une contribution de 400 euros par vélo à remplacer – une addition qui pourrait s'élever à 1,6 million d'euros au rythme actuel des incivilités.

2. Des écologistes critiques

De leur côté, des écologistes purs et durs dénoncent « des opérations d'image très coûteuses et au résultat pour le moins discutable en matière de transfert modal et en matière de bilan carbone. Les environnementalistes ont calculé le bilan carbone de vélo'v (le « vélib' » lyonnais), et le trouvent peu probant : les bornes et les vélos sont bourrés d'électronique, activité très émettrice de gaz à effet de serre, et un camion circule en permanence pour équilibrer le nombre de vélos dans les stations ».

Assez paradoxalement, ils se déclarent en faveur des biens privés : « C'est bien l'usage de son propre vélo qui est à favoriser par des politiques de communication et de management efficace, et un aménagement de voirie approprié » [(73)]

3. Une avancée pour la Ville 2.0 ?

De leur côté, les urbanistes et les politiques soucieux d'anticipation et de progrès travaillant sur le concept de « Ville 2.0 » voient en revanche dans le VLS un élément structurant, dans la mesure où l'apparition des vélos en libre-service a modifié les comportements des usagers de transports publics, et surtout engagé les municipalités dans une politique de réduction de la place de la voiture dans la ville, par un nouveau partage de la voirie (construction de pistes cyclables et réduction du nombre de places de stationnement automobile au profit des stations de VLS) [(74)].

(73) Extraits de dialogues du blog de Dominique Bied, chargé du thème « transports urbains de personnes » dans l'organisation CAP21.
(74) Pouilly, 2009.

2.5.1. Une innovation procédurale qui incite à l'innovation incrémentale et la facilite

En étudiant ce qui se fait déjà depuis de nombreuses années (en particulier les deux cas évoqués ci-dessus : Xerox et Michelin), on constate que contrairement à ce qu'avancent certains sceptiques, l'économie de fonctionnalité – innovation procédurale – ne freine pas l'innovation sur les produits. Elle stimule même l'innovation incrémentale, puisque le fournisseur est en permanence en recherche d'améliorations efficientes lui permettant d'atteindre à un moindre coût le résultat qu'il vend. De plus, il est particulièrement à l'écoute des besoins et des remarques de son client, puisque le travail sur le produit se fait en situation, chez l'utilisateur, et non dans un laboratoire ou un atelier centralisé.

En revanche, lorsqu'on sort d'une relation simple entre un producteur maîtrisant de bout en bout la chaîne de valeur de son produit et un utilisateur s'adressant à lui sans intermédiaire, l'économie de fonctionnalité demande un travail de reconfiguration. Il faut repenser tout le processus de distribution et les relations entre les acteurs de la chaîne : producteur, distributeur, consommateur, autres prestataires de services.

Par exemple, la vente d'un confort mesuré par la température en degrés, dans un appartement, demande une coopération entre des acteurs qui n'ont aujourd'hui pas de rapports entre eux : pour maximiser sa valeur ajoutée et la satisfaction de son client, le « fournisseur de température » doit pouvoir agir sur le système d'aération du logement et sur la qualité de son isolation. Il doit également se donner les moyens de connaître finement l'état d'occupation, pour diminuer l'effort de chauffage ou de climatisation quand l'appartement est vide. Avec le risque que des systèmes de détection automatique soient considérés comme intrusifs par certains usagers.

2.5.2. Des modèles économiques de proximité ?

L'économie de fonctionnalité modifie les rapports entre producteurs et utilisateurs. Elle peut aussi changer la stratégie territoriale des firmes. Certaines d'entre elles seront contraintes de se rapprocher des consommateurs, sous peine de perdre le contrôle d'une part importante de la valeur ajoutée, voire d'être transformées en sous-traitantes du distributeur local qui saura tirer parti de sa maîtrise du service au contact du client final.

Le contrôle du marché devra donc probablement passer par la suppression, l'intégration ou le contrôle renforcé des intermédiaires, et par une attention plus grande portée au territoire où est fournie la prestation. « On peut donc considérer que même un grand groupe industriel devient un acteur

local [75]. » Dans sa contribution, Nicolas Buclet fournit l'exemple innovant de la *joint venture* entre Grameen et Danone, pour la fabrication de yaourts au Bangladesh. Les consommateurs et les associés locaux de la firme française lui ont fait adopter une organisation très différente de celle dont elle a l'habitude dans les pays riches. La fabrication a été confiée à des usines de petite taille, capables de répondre à la consommation quotidienne d'une population proche, en utilisant des matières premières produites localement. Les économies réalisées sur la distribution, la chaîne du froid et le recyclage des contenants sont supérieures aux économies d'échelle habituellement permises par les grosses unités du groupe.

2.6. Le tourisme, un secteur innovant ?

Le tourisme est un enjeu de première grandeur pour la France. Malgré ses atouts, elle n'en tire pas le meilleur parti par rapport aux pays comparables. Le touriste étranger entrant dans le pays dépense 700 dollars en France contre 1 070 dollars en Italie, 1 080 en Espagne et 1 600 en Allemagne [76] !

Ces chiffres s'expliquent par la définition du touriste et par la géographie. Est en effet considérée comme touriste, selon les normes internationales, « toute personne en déplacement hors de son environnement habituel pour une durée d'au moins une nuitée et d'au plus un an, pour des motifs non liés à une activité rémunérée dans le lieu visité ». Un « touriste international », dans un pays donné, est une personne n'y résidant pas et qui vient y passer au moins une nuit. Si l'on combine cette définition avec la géographie (les touristes venant du nord de l'Europe et se rendant en Espagne ou au Maghreb traversent la France sans forcément souhaiter y séjourner), on comprend qu'il existe un flux important de « touristes » qui ne sont en fait qu'en transit.

C'est là que la créativité et l'innovation devraient jouer : comment convaincre ces voyageurs de s'arrêter quelques jours… Le bon commerçant est celui qui transforme en acheteur le passant entré dans sa boutique… et ils sont des milliers à entrer dans le magasin France ! Il est d'autant plus nécessaire de faire preuve de créativité que le progrès technique peut jouer contre cet objectif : le TGV et la liaison aérienne *low-cost* amènent plus de visiteurs, mais leur permettent aussi de raccourcir leur séjour : avec Eurostar, un amateur d'art londonien peut venir à Paris pour voir une grande exposition, déjeuner dans un restaurant réputé et marcher une heure ou deux dans les quartiers pittoresques ou commerçants de la capitale française, sans devenir un touriste selon la définition internationale… puisqu'il sera rentré chez lui le soir même. Comment, pour le faire rester une nuit ou deux, jouer sur d'autres ressorts que les attraits touristiques traditionnels ?

(75) *Cf.* complément E : Nicolas Buclet, « L'économie de fonctionnalité : un moyen de repenser la relation entre satisfaction des besoins et modes d'échange ? ».
(76) Chiffres de 2008, Insee, octobre 2009.

7. Le tourisme, un enjeu de première grandeur pour les innovations de toutes tailles et de toutes sortes

L'organisation archaïque des activités – souvent sur une base beaucoup trop saisonnière – et la médiocrité de l'accueil creusent ces différences surprenantes de recettes par individu entrant dans le pays. En matière de tourisme « à la française », les innovations sont donc à chercher en premier lieu dans ces deux directions, mais aussi du côté des TIC.

Des innovations utilisées de façon peu professionnelle dans le secteur touristique pourraient être développées : le GPS pour atteindre sans encombre des lieux reculés, les blogs avec récits de voyage et photos, dont les appréciations portées sur l'accueil par d'autres touristes sont cent fois plus efficaces que celles du guide édité l'année précédente sur des renseignements datant de deux ou trois ans… voire la présence dans les mondes virtuels comme Second Life, qui a marqué le pas, après un départ fulgurant, à cause de ses pré-requis culturels et techniques exigeants, mais connaît un nouveau départ, concurrencé par le chinois HiPiHi (http://www.hipihi.com/en/), qui ressemble fort à Second Life (ce sont tous les deux des mondes virtuel en 3D faits pour offrir à leurs « résidants » un environnement en ligne et en temps réel pour la création, la collaboration, le commerce, la communication et la distraction), et donne accès au marché chinois, où se trouve l'avenir de notre tourisme.

Sans aller jusqu'à installer un bureau de représentation sur Second Life ou HiPiHi, le moindre gîte rural peut se faire référencer facilement et gratuitement sur Google Maps, mettre des photos sur Google Earth… La généralisation des *Smartphones* et le développement de l'information géolocalisée obligeront les acteurs du tourisme (depuis les hôtels et les restaurants jusqu'aux offices municipaux) à être présents dans les systèmes de géolocalisation, avec un niveau de qualité des informations fournies et de l'interactivité sans aucune mesure avec les performances actuelles de nombre de sites, médiocres, jamais à jour, présentant d'innombrables lacunes et erreurs.

Il y a là des enjeux importants, pour des régions françaises qui sont pour la plupart naturellement attractives. Mais comment intéresser des collectivités locales dont on comprend qu'elles ne s'investissent pas (et qu'elles n'investissent pas) dans des activités dont la valeur ajoutée est très majoritairement récupérée par d'autres : les grands opérateurs de tourisme, les chaînes nationales ou internationales de distribution et l'État, qui encaisse la TVA sur l'ensemble du territoire sans distinction de provenance géographique ?

D'autant que l'investissement en temps, en imagination, en compétences et en budget est une condition *sine qua non* pour que des technologies séduisantes comme Internet, le GPS, le *flash code*, le *QR code* ou autres *spotcodes* apportent un minimum de recettes locales. Ce ne sont, en effet, que des outils séduisants et pratiques permettant d'accéder à des informations qui, en contenu, ne sont pas supérieures à la carte papier combinée avec un bon guide touristique. L'utilisateur n'est pas prêt à payer des informations géolocalisées qui restent de l'information « brute ». Comment construire

un « environnement cliquable » de qualité ? Comment créer de la valeur en s'appuyant sur l'existence de ces outils ? C'est un bel exercice de créativité et un immense champ d'innovations pour les collectivités locales.

Il y a là un enjeu majeur pour le tourisme de demain, et un chantier important si l'on veut « faire passer le tourisme de "l'économie de cueillette" à une "économie de culture" visant à mettre en valeur nos ressources de façon méthodique, organisée, maîtrisée et durable [77] ».

Base : éléments fournis par Christophe Terrier (CNIS, ex-Chef du département Stratégie, Prospective, Évaluation et Statistiques du Ministère du tourisme).

Par ailleurs, comme nous le verrons avec la contribution de Laurent Davezies [78], l'attractivité d'un territoire pour les touristes est indissociable de son attractivité pour les professionnels, et en particulier pour les créateurs d'entreprise. Avec les mutations technologiques et économiques que nous vivons : explosion des activités de service, dématérialisation d'une grande partie des tâches, communications mondiales instantanées, accès à distance à des ressources documentaires ou de conseil considérables, etc., un nombre croissant d'entreprises peuvent s'installer n'importe où, ou presque, et un nombre croissant de salariés peuvent travailler à temps plein sans badger chaque jour à l'entrée d'un immeuble de bureaux. On observe donc une forte propension des créateurs d'entreprise à s'installer dans des endroits où la vie est facile et agréable, et les professionnels que Robert Reich (1991) appelle « les manipulateurs de symboles » travaillent désormais aussi bien au bord d'une piscine californienne, que dans un mas du Luberon ou une propriété familiale tourangelle. Le ruraliste Jean-Claude Bontron a d'ailleurs souligné il y a déjà plusieurs années la corrélation entre la carte des résidences secondaires et celle des créations d'entreprise. Cette liberté d'installation a des limites, pour ceux qui ont besoin de contacts fréquents avec leurs pairs. Mais pour une partie des cadres et des travailleurs indépendants, elle est de plus en plus réelle.

2.7. Une nouvelle donne : l'innovation 2.0

Pour faire une ample moisson d'innovations en tout genre, il suffit de passer quelques heures sur Internet. L'outil en est à ses balbutiements, mais de nombreux jeunes créatifs s'en sont emparés. Depuis cinq ans, le paradigme régnant est le *Web 2.0*, une innovation aux contours imprécis qui entre bien

(77) *Cf.* complément U : Jean-Luc Michaud, « Le tourisme, élément clé de la dynamique des territoires ».
(78) *Cf.* complément L : Laurent Davezies, « Quels gisements de croissance dans les territoires ? ».

dans notre cadre, puisqu'elle n'est que très secondairement technologique. L'expression a été lancée par Tim O'Reilly, dans un article de septembre 2005 (« *What is Web 2.0 ?* »). Il y redéfinit l'Internet – considéré jusque-là comme un média – comme une plate-forme où concepteurs, commerçants et usagers échangent dans une absence totale de hiérarchie et avec des rôles flous, l'acheteur pouvant en même temps être concepteur ou vendeur, le lecteur se transformant à l'occasion en journaliste, et les « posts » ou commentaires, version moderne du « courrier des lecteurs » devenant l'attrait principal d'une majorité de blogs [79]… voire des portails de nombre de journaux et de magazines.

8. Secret Défense (http://secretdefense.blogs.liberation.fr/defense/)

Le blog de Jean-Dominique Merchet, sur le site du quotidien *Libération*, est un monument de sociologie militaire avec une audience dans les armées incomparablement plus importante que n'importe quelle publication du ministère de la Défense.

À titre d'exemple (en prenant au hasard quelques articles parus dans la semaine précédant la rédaction du présent encadré), J.-D. Merchet publiait, le 7 décembre 2009, un entrefilet de cinq lignes intitulé « Les "vives inquiétudes" du personnel de l'armée de terre » introduisant une citation d'un banal compte-rendu de réunion du Conseil de la fonction militaire terre (CFMT). Quatre-vingt-dix-neuf lecteurs ont posté des commentaires. Le 11 décembre, un article de vingt-cinq lignes (en colonne étroite) sur le premier vol du futur avion de transport militaire européen Airbus A400M a provoqué quatre-vingt-dix réactions, dont la plupart étaient trois fois plus longues que l'article. Une nouvelle au titre aussi peu accrocheur que « L'US Air Force dévoile son drone secret : c'est un RQ-170 Sentinel ! » (5/12/2009) a provoqué vingt-quatre posts, du plus technique au plus passionnel, dont certains fournissent des liens vers des articles parus dans divers journaux étrangers.

La richesse des enseignements que l'on peut tirer de l'exploitation de ce type de site fait dire à Serge Soudoplatoff qu'à notre époque il faut avoir de l'argent à gaspiller pour *payer* une étude d'opinion…

(79) Ce qui n'est pas totalement nouveau : une enquête faite il y a quelques années pour le quotidien *Libération* sur les motifs d'achat avait montré, à la grande surprise des rédacteurs, que l'attrait principal du journal était son courrier des lecteurs !

Grâce à Internet, des entreprises astucieuses combinent offre commerciale et lien social. Il devient courant de demander à l'acheteur de participer à la finition du produit qu'il a choisi. L'un des plus importants distributeurs de matériel informatique au monde, Dell, a connu son heure de gloire en permettant à ses clients de construire eux-mêmes leur ordinateur – ou du moins d'en combiner les différents éléments au moment de la commande. La société californienne Timbuk2 vend des sacs quasi exclusivement sur Internet – elle n'a qu'un minuscule magasin à San Francisco – et offre à l'internaute de sélectionner le modèle et la taille de son sac, puis d'en choisir et combiner lui-même les couleurs.

Certains e-commerçants associent encore plus l'internaute : après avoir conçu et acheté un pull sur le site de Trendy workshop, l'acheteur-concepteur se transforme en fournisseur virtuel : si d'autres clients sont séduits par le modèle, présenté dans la boutique de la société, le « client-créateur » touche une commission de 5 % [80].

D'autres vont encore plus loin : Golden Hook [81] propose au consommateur non seulement de créer sur mesure son bonnet ou son écharpe, en choisissant les couleurs, le point et la matière (laine, angora, cachemire ou alpaga), mais encore de choisir la « grand-mère » qui le tricotera. À la relation vendeur/acheteur, s'ajoute celle avec les fournisseuses : pour elles, tricoter est un passe-temps qui devient une source de revenu, avec en plus une dimension de lien social. Les « tricoteuses » sont en effet incitées à se réunir pour des « soirées tricot », et les clients peuvent, *via* le site Internet, envoyer des messages à « leur » grand-mère.

Nous ne nous prononcerons pas sur l'avenir de ces innovations, mais elles illustrent bien la tendance à l'effacement des frontières entre les différents acteurs, marquant une avancée significative par rapport aux sites marchands traditionnels (Amazon, Fnac, eBay ou PriceMinister…). Les usages d'Internet constituent aujourd'hui une source d'innovations prometteuse que l'on n'associe pas spontanément avec les territoires. Mais avec l'exemple des « grands-mères tricoteuses » de Golden Hook, on voit comment des partenariats pourraient se tisser entre la start-up et des communes ou des associations locales en mal d'animations – non seulement gratuites, mais même rémunératrices – pour leurs retraitées.

(80) http://www.trendy-workshop.com/.
(81) Entreprise créée en 2008 par Jérémy Emsellem. http://www.goldenhook.fr/.

3. Les territoires comme écosystèmes de l'innovation

Dans le contexte de la mondialisation et des mobilités globales, les théories économiques dominantes partent soit de l'individu (micro-économie, individualisme méthodologique), soit du système productif national, d'un point de vue macro-économique.

Bernard Pecqueur montre qu'il existe d'autres niveaux d'agrégation dits méso-économiques [82]. Il conteste une vision trop axée sur les « métropoles de la connaissance » préconisées par Christian Saint-Étienne dans un rapport récent (Saint-Étienne, 2009), qui présente selon lui un risque en termes d'aménagement harmonieux du territoire. Il agite même, par référence au livre de Jean-François Gravier, la menace de « la métropolarisation et du désert français » [83]. C'est le dynamisme qui compte, plus que la dimension. Pecqueur constate que des territoires de taille relativement modeste résistent bien. Les districts et les SPL [84] sont toujours vivaces, même s'ils ont été éclipsés dans les médias par les pôles de compétitivité. Mais ils peuvent faire mieux : avoir des stratégies offensives adaptées (il existe une typologie des stratégies types, mais chaque territoire doit les combiner en fonction de ses caractéristiques) et développer des « offres de site » en faisant jouer des synergies locales. Ils créent alors eux-mêmes leurs avantages comparatifs.

Pour réussir, le territoire doit construire ou pour le moins favoriser un processus de développement comportant nécessairement trois dimensions : l'innovation, la capacité à s'adapter et la capacité à réguler. C'est l'action dynamique des réseaux d'acteurs qui permet la réalisation concrète de ces conditions : réseaux institutionnels et réseaux professionnels informels qui se maillent sur le territoire.

(82) *Cf.* complément M : Bernard Pecqueur, « Le territoire comme entité d'innovation et de mobilisation des populations face à la mondialisation des échanges ».

(83) On peut relativiser la menace : le rapport de Christian Saint-Étienne (2009) s'ouvre sur un éloge des métropoles suédoises ; la commune de Stockholm compte 825 000 habitants, le « Grand Stockholm » en recense 1 250 000 sur un territoire où l'on trouve plus d'arbres que de maisons, et la 2e commune du Royaume, Göteborg, plafonne à 510 000 ! On est loin de Tokyo ou Mexico. Quant à la démographie des régions françaises, elle est très favorable à la province (sud et ouest de la France) et d'une façon générale la démographie de l'ensemble des territoires s'améliore, soit par augmentation du taux de croissance, soit par diminution du taux de décroissance. Et l'Île-de-France ne figure pas parmi ceux qui progressent le plus (*cf.* complément K : Jean-Michel Charpin et Bernard Morel, « La nouvelle attractivité des territoires »).

(84) Les SLP (systèmes locaux de production), labellisés par la DATAR sont de trois types : les districts industriels constitués de PME et travaillant dans un même secteur d'activité (lunettes du Jura, chaussures du Choletais, décolletage de la vallée de l'Arve), les districts à vocation technologique (génie biomédical à Tours ou autour de villes comme Grenoble), les systèmes « coalescents », non spécialisés mais avec des stratégies similaires et partageant des moyens communs (Les Paluds à Aubagne).

3.1. Les pôles de compétitivité : des variétés à ne pas confondre

Dans la droite ligne des idées développées par Bernard Pecqueur, la politique publique de pôles de compétitivité concrétisée en 2005 a constitué une incitation importante à l'innovation industrielle par le décloisonnement du système productif sur une base territoriale (85).

3.1.1. Une politique industrielle fondée sur l'innovation et les territoires

Selon un diagnostic posé par Christian Blanc (86) et largement partagé par les élus et les élites, dans une économie mondialisée, si l'on veut créer des pôles, la compétitivité passe par l'innovation. La France ne peut pas gagner des points, dans l'économie mondiale, en s'épuisant à réduire ses coûts de production face à des pays où la main-d'œuvre coûte trente fois moins qu'en Europe occidentale et où la protection sociale n'existe pas. L'une des rares solutions possibles est d'accélérer l'innovation (87).

La politique publique de pôles de compétitivité a donc été d'inciter à l'innovation industrielle par le décloisonnement du système productif sur une base territoriale (actualisation des SPL, *clusters*, districts…). L'une des innovations remarquées a été la procédure de financement public, avec la mise en place de ce qui se rapproche d'un « guichet unique » : le « fonds unique interministériel ».

En fait, le principe même des pôles s'inspire de plusieurs modèles. Les réalisations les plus anciennes, illustrant un développement parfaitement endogène, sont les districts industriels italiens, système d'entrepreneuriat local qui s'est bâti sur des activités économiques traditionnelles il y a cent ou deux cents ans. Le modèle le plus courant était celui d'une petite industrie à la campagne destinée à satisfaire les marchés locaux, mêlant travail à façon, artisanat familial et petits ateliers (88).

Dans un contexte concurrentiel accru et une absence d'État central, les hommes de ces districts ont recherché par eux-mêmes la meilleure efficacité individuelle et collective. La formule a été celle d'un grand nombre de très petites entreprises, souvent concurrentes sur le marché, mais complémentaires

(85) *Cf.* complément N : Daniel Darmon, « Les pôles de compétitivité, bilan et perspectives ».
(86) Blanc, 2004.
(87) Nous rapportons le point de vue de Christian Blanc. Le présent rapport complète ce point de vue en soutenant que l'innovation technologique, largement à portée de grands pays comme la Chine, l'Inde ou le Brésil, ne suffira pas, et qu'il faut absolument la *compléter* par l'innovation autre que *high-tech*.
(88) Dans une littérature abondante on peut citer le beau livre de Lucio Fabi (1992), qui retrace l'histoire du « triangle de la chaise », dans le Frioul, depuis la seconde moitié du XIX^e^ siècle jusqu'à la fin du XX^e^.

en termes de spécialisation productive. Leurs ressources étaient une force de travail nombreuse dans ces régions, et des compétences réunies en mobilisant tous les membres de la communauté : travailleurs indépendants, artisans, petits entrepreneurs et chefs de famille.

Grâce à leur efficacité, ces ensembles productifs ont conquis des positions solides, à l'échelle européenne et au niveau mondial, dans des domaines comme l'habillement, le mobilier, le textile, le cuir, la chaussure, la machine-outil, la mécanique de précision, la lunetterie, etc.

Ces formes de fonctionnement ont été théorisées par Alfred Marshall, économiste néoclassique britannique, qui donnait en 1890, dans ses *Principes d'économie politique,* trois raisons principales pour que l'industrie et la population se concentrent dans des territoires de taille relativement modeste et à la population suffisamment dense : (i) le capital humain présent, la diffusion facile du savoir par la proximité et la circulation des hommes ; (ii) les marchés d'approvisionnement ; (iii) le marché de l'emploi, plus abondant et plus fluide si main-d'œuvre et emplois sont nombreux dans un périmètre limité.

Michael Porter, professeur à Harvard, est dans la droite ligne de Marshall, avec ses travaux sur les *clusters* [89]. Il introduit les centres de recherche dans ses modèles, et analyse les phénomènes de coopération et de concurrence, avec son outil classique de « forces » (firmes concurrentes sur le secteur, fournisseurs spécialisés, clients), complété par le rôle des apporteurs de compétences et de connaissances – prestataires de services, universités, normalisateurs – et, malgré les conceptions très libérales de cet ancien conseiller du président Reagan, par le rôle de l'État, incontournable quand on s'intéresse aux territoires.

Le *credo* de Porter est que plus la concurrence est acharnée, plus les firmes sont incitées à se surpasser, et plus le *cluster* a de chances de réussir.

3.1.2. Des attitudes très différentes vis-à-vis de l'innovation

On peut distinguer trois types de pôles de compétitivité « à la française » :

1. Les pôles « orientés business », héritiers de SPL, qui avaient déjà une longue histoire derrière eux au moment où le label de « pôle de compétitivité » leur a été accordé. Typiquement endogènes, sur le modèle des districts italiens, ils avaient vocation à coopérer dans de nombreux domaines de leur vie quotidienne : production, formation, représentation et communication,

(89) Porter a lancé en 2002, avec ses étudiants, un grand programme, le *Cluster Mapping Project* (Projet de description des clusters) qui rassemble une masse considérable de données sur tous les clusters américains. En 2006, il l'a étendu au monde entier. On peut accéder au *Cluster Mapping Project* sur le site de l'Institute for Strategy and Competitiveness *:* http://www.isc.hbs.edu .

promotion. Ils ont joué le jeu de la recherche pour être labellisés, mais ce n'était pas leur priorité avant qu'ils ne déposent leur dossier.

2. Les pôles d'« aménagement du territoire », axés sur le développement local, poussés et soutenus par les instances territoriales. La coopération y est moins « organique » que dans les premiers. Ils peuvent avoir une stratégie de spécialisation aussi bien qu'une stratégie de spécification [90]. On y accorde une attention un peu plus soutenue que dans les pôles « orientés business » à la coopération avec des établissements de recherche…

3. Les pôles de type Silicon Valley, dans lesquels la dimension recherche est primordiale et qui travaillent étroitement sur des projets importants avec des laboratoires universitaires, le CNRS, l'Inra, etc.

Il est clair que l'innovation (technologique notamment) n'a pas le même poids dans les trois types de pôles.

Par ailleurs, dans le fonctionnement des pôles, une difficulté supplémentaire vient de l'importance que peut avoir l'innovation dans le *business model* des entreprises en concurrence. Quand l'innovation, la recherche, la connaissance, sont des atouts cruciaux pour une firme, il n'est pas facile de la faire coopérer avec ses concurrents, dans ces domaines. On est dans une situation de « coopétition », qui ne peut réussir que dans des circonstances particulièrement favorables (habitude de travailler ensemble sur des projets moins sensibles, confiance entre les équipes, respect mutuel entre les dirigeants, etc.).

Cette difficulté à partager des connaissances vitales est décuplée lorsque les entreprises sont de taille très différente, ce qui a donné lieu à des critiques et à des polémiques sur la place faite aux PME dans les pôles.

3.1.3. Les Instituts Carnot, la recherche publique accessible aux entreprises

Pour aider les PMI à accéder à une recherche de qualité, une politique de labellisation de centres de recherche a été mise en place. Le label « Institut Carnot » est donné pour quatre ans, après une sélection sévère, à des laboratoires dont la qualité de recherche est reconnue et qui sont engagés dans des partenariats avec des entreprises, pour une part notable de leurs moyens.

À ce label est associé un levier financier qui permet au laboratoire de maintenir la qualité de ses propres recherches, en proportion des moyens qu'il consacre au service de cette recherche partenariale. Plus le laboratoire s'ouvre aux problèmes de l'entreprise, plus il reçoit de moyens pour se « ressourcer » sur ses propres domaines de compétences. Doté de 60 millions d'euros, ce levier a une réelle efficacité.

(90) *Cf.* complément M : Bernard Pecqueur, « Le territoire comme entité d'innovation et de mobilisation des populations face à la mondialisation des échanges ».

L'un des problèmes des PMI étant de réussir à mener des recherches pluridisciplinaires, alors que les laboratoires publics sont mono-disciplinaires, les Instituts Carnot se sont constitués en réseau par le biais d'une association « Ai Carnot », qui doit bâtir une réponse adaptée. La couverture géographique des Instituts Carnot permet la proximité indispensable aux PMI. La présence des « Carnot » dans la plupart des pôles de compétitivité va dans le même sens [91].

3.1.4. Les mouvements actuels et l'avenir des pôles innovateurs

La contribution de Daniel Darmon rappelle le démarrage des pôles et les critiques qui leur ont été adressées, souvent contradictoires. En effet, beaucoup d'observateurs ont critiqué le « saupoudrage » de fonds publics induit par le nombre élevé de pôles labellisés, affirmant que l'effet de levier aurait été plus puissant si l'effort de financement avait été plus concentré. D'autres ont regretté que certaines entreprises aient été écartées par des conditions restrictives de proximité territoriale – en fait, ces règles n'étaient pas absolues : dès l'origine, le pôle aéronautique a été tri-localisé et il constitue un réseau national.

Daniel Darmon dépasse cette phase historique et souligne deux phénomènes nouveaux. Le premier est la montée en puissance des partenariats entre pôles d'une même région, mais surtout de régions et de domaines différents. Il s'agit d'un mouvement innovant qui permet de surmonter la « fragmentation des savoirs ». Le second mouvement qui se développe est l'*open innovation* : l'industriel achète les idées qu'il peut exploiter, les brevets à l'aide desquels il compte « innover » *stricto sensu* (c'est-à-dire sans avoir lui-même participé à la recherche), et vend ou fait développer par des partenaires ceux qu'il a déposés mais n'a pas les moyens ou l'opportunité d'utiliser lui-même. Il peut aussi externaliser sa R&D (Sachwald, 2008) ou organiser un « écosystème » en partageant un campus, un incubateur ou toute autre structure d'accueil avec d'autres acteurs ayant des centres d'intérêt plus ou moins proches des siens [92]. Thomas Durand donne dans sa contribution une vision encore plus large de l'innovation ouverte, qui consiste à dépasser les acteurs traditionnels de l'innovation et à « s'alimenter aux différentes sources d'idées et de compétences accessibles de par le monde pour innover » en allant chercher « des idées et des compétences » et « en s'efforçant de mobiliser l'intelligence, l'inventivité et la connaissance humaine d'où qu'elles viennent » [93], en particulier avec l'outil Internet.

(91) *Cf.* complément Z : François Guinot, « Les Instituts Carnot, un dispositif original de recherche partenariale ».

(92) Chesbrough & Garman, 2009.

(93) *Cf.* complément B : Thomas Durand, « Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovation ».

3.1.5. Le développement endogène : des faits aux contes de fées

Le « développement endogène » n'est pas le brancardier de la globalisation. Il ne peut pas être confiné à un rôle de maintien d'activités dans des territoires incapables de soutenir la concurrence internationale. C'est en fait l'expression d'une vitalité, d'une culture et d'une organisation sociale souvent très anciennes.

9. Les caractéristiques des territoires capables d'un développement endogène

Le modèle le plus courant du développement endogène est celui d'une organisation efficiente de la production industrielle en réseaux de petites et moyennes entreprises locales, concentrées dans une industrie ou dans une filière de production particulière, capable d'une grande flexibilité pour répondre à la demande diversifiée de biens et services. La coopération entre firmes spécialisées peut permettre des productions compétitives y compris à l'exportation.

L'une des forces de ces structures localisées est leur aptitude à s'adapter et à innover, qui repose sur une capacité importante d'apprentissage et d'évolution, grâce à des savoir-faire techniques parfois très anciens.

L'innovation est facilitée par la mobilité de la main-d'œuvre entre entreprises locales et par la concentration territoriale des activités et des personnes. La proximité géographique favorise la circulation de connaissances non formalisées (savoirs tacites).

Une autre caractéristique importante des territoires capables de croissance endogène est l'intensité des relations, des échanges d'informations et de services, basés sur des relations non marchandes, grâce aux proximités professionnelles ou familiales. Les acteurs se connaissent de diverses façons, sont habitués à travailler ensemble, et ont entre eux des contacts fréquents et réguliers.

Le développement du territoire est presque toujours soutenu par des institutions publiques et privées, depuis les organisations professionnelles de type consulaire ou syndical jusqu'aux associations à finalités socio-économiques, politiques et culturelles. Dans leur ensemble, au-delà des habituelles divergences de finalité et d'opinions, l'ensemble des acteurs individuels et institutionnels partagent un même système de valeurs et soutiennent leurs entreprises et leurs activités.

Nous avons déjà souligné, en présentant la contribution de Bernard Pecqueur, que face à des économies différentes et concurrentes, dont les coûts de production sont très inférieurs à ceux des pays développés, nous n'avons comme atouts que l'innovation et la créativité.

Faire émerger ces atouts ne se décrète pas du jour au lendemain. Il faut du temps et des références communes (culturelles, familiales, politiques, comme on l'observe dans les « districts industriels » italiens) pour faire émerger des activités en harmonie avec les compétences des hommes et les possibilités du territoire. Les avantages compétitifs sont le plus souvent créés, et non « naturels » comme l'enseigne la théorie économique standard. Les territoires compétitifs sont des entités économiques construites, et les outils les plus importants de cette construction sont les réseaux professionnels et informels. Un exemple de matérialisation de ces « constructions » est l'appellation d'origine contrôlée (AOC).

La contribution de Marjorie Jouen illustre bien la complexité et l'efficacité de ces constructions, avec l'exemple de Forcalquier (encadré ci-après) et montre comment le développement local endogène a été relancé par la crise de 2008. Il apparaît en effet comme un moyen de redonner du sens à des solidarités de proximité, et de mobiliser des acteurs locaux autour de projets collectifs de sauvetage ou de rebond pour des pans entiers de l'économie locale.

Dans ce type de développement, les actions sont très qualitatives, souvent de caractère artisanal, compte tenu de la place qu'y tiennent la dimension humaine et le charisme des leaders. On constate qu'il repose sur le capital social, la démographie, l'histoire et la politique locales, et que le rôle des pouvoirs publics ne peut être que de créer un climat « générateur d'activités », notamment en favorisant les coopérations « horizontales » entre acteurs.

Une forme d'innovation plus familière, associant producteurs et consommateurs, s'est construite autour de la consommation de produits locaux. Les associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Amap) connaissent un succès surprenant. Elles rapprochent des agriculteurs engagés dans des formes de culture respectueuses de l'environnement, et des consommateurs soucieux de qualité et de proximité. Le producteur met chaque semaine à disposition de ses clients un panier de produits frais, avec trois objectifs : (i) éviter le gaspillage, puisque tout ce qui est produit est consommé (dans le système ordinaire de distribution, jusqu'à 60 % de la récolte peut rester au champ), (ii) diminuer le prix des denrées, (iii) garantir l'emploi de méthodes agronomiques « paysannes » ou biologiques sur lesquelles producteur et consommateurs se mettent d'accord lors de la signature du contrat.

Un renouveau de l'intérêt pour un tourisme de proximité s'est également fait sentir en 2009 sous la double contrainte de l'insécurité croissante dans nombre de pays ensoleillés *low-cost* et des budgets resserrés pour cause de hausse du chômage et de baisse du nombre d'heures supplémentaires, qui s'étaient multipliées en 2007-2008 grâce à l'effet d'aubaine des exonérations de contributions sociales.

10. La saga de Forcalquier, pays des senteurs et des saveurs

L'histoire du pôle de compétitivité « Parfums arômes senteurs saveurs », qui s'ancre pour partie sur le territoire provençal du Pays de Forcalquier (l'autre composante étant la ville de Grasse), est particulièrement instructive. À la fin des années 1970, le territoire était rural, sans aucune tradition industrielle. Le tourisme balbutiant complétait les activités agricoles traditionnelles. Un petit groupe d'amis, ayant terminé leurs études universitaires, vont tenter chacun de créer ou de reprendre des petites entreprises locales avec des fortunes diverses. Ils ont en commun la fréquentation d'un microcosme artistique cosmopolite drainé par la présence d'*Harmonia Mundi*, éditeur de musique classique, dans un village voisin. Ils portent dans leur inconscient collectif l'activité ancestrale de distillation et de valorisation des plantes aromatiques et médicinales de la montagne Lure, toute proche.

Ainsi va naître en 1978, à partir des activités de la distillerie Henri Bardouin, la chaîne de distribution de produits régionaux *La Taste*, qui comptera jusqu'à 85 boutiques avant d'être revendue et de péricliter. *L'Occitane,* créée en 1976 avec pour objectif de valoriser des matières premières locales, est devenue un acteur-clé pour les filières de production labellisées AOC et, depuis quelques années, pour les ingrédients biologiques certifiés. L'entreprise croît rapidement ; elle emploie aujourd'hui 2 500 salariés et distribue ses produits dans 1000 boutiques réparties dans 85 pays. Elle devient une formidable locomotive de développement industriel de ce secteur, par essaimage. D'anciens employés créent des entreprises dans la même zone, *Bains & Arômes*, et *Terre d'Oc*, par exemple, qui comptent plus de 100 employés chacune. La saga ne s'arrête pas là, puisqu'en 1996 est lancée *Olivier & Co*, une chaîne de distribution spécialisée dans les huiles, condiments et cosmétiques bio, qui compte près de 100 boutiques, dont la moitié hors de France.

La dynamique de croissance basée sur la valorisation de la typicité du territoire et de son image (lavande, paysages méditerranéens, culture et cuisine provençales, nature et bien-être) s'est appuyée sur une démarche continue de valorisation du potentiel endogène, un fort degré de coopération entre les entreprises y compris en matière de formation du personnel et une assistance méthodologique plus que financière de plusieurs programmes publics européens (Leader, Interreg, Equal, Feder…) et français (démarche AOC pour la lavande et le fromage Banon, Parc naturel régional du Luberon, SPL « Senteurs et saveurs de Haute-Provence », pôle de compétitivité Pass). Elle a tiré parti de la proximité de grandes villes universitaires, telles qu'Aix-en-Provence et Marseille.

Localement, la filière – depuis la production agricole jusqu'à la distribution – représente actuellement plus de 1300 emplois directs et 3500 emplois indirects, pour un chiffre d'affaires de 300 M€ réalisés à 50 % à l'exportation. Elle a vu s'agréger autour d'elle des activités touristiques, culturelles et de haute technologie.

Source : Marjorie Jouen

Les différences de développement entre territoires, à chances de départ égales, sont souvent dues à l'existence d'interactions fortes entre les processus marchands et les relations hors marché. M. Jouen se réfère aux auteurs de la « nouvelle économie géographique », qui ont montré « qu'à l'ère postindustrielle, les nouveaux atouts d'un territoire étaient moins l'accès aisé aux ressources naturelles ou la position géographique au croisement de voies de navigation ou de circulation, que les relations d'échanges intellectuels et de stimulation innovante qui s'y nouent entre le monde des affaires et celui de la recherche ou de l'éducation [(94)] » .

On peut illustrer ce point par l'exemple de territoires, pourtant peu favorisés, qui ont su se développer de façon remarquable, sur des bases purement locales ; c'est le cas de la petite commune de Saint-Bonnet-le-Froid, qui, de 180 habitants il y a vingt ans (recensements de 1982 et 1990), en comptait 239 lors des dernières enquêtes de recensement (2006), grâce au caractère entreprenant et innovant des frères Marcon. Quelques initiatives locales ont fait de ce village banal et au climat rude un haut lieu du tourisme et de la gastronomie. L'innovation qu'ont su développer ses habitants comporte deux volets. Le premier est institutionnel, avec leur habileté consommée à combiner initiatives publiques, collectives et purement privées, le second est touristique, avec des offres montrant du flair et la compréhension des attentes des clients potentiels. Les commerçants de Saint-Bonnet-le-Froid se sont appuyés sur un marché régional plutôt que local (clients venant de Lyon, Saint-Étienne, etc.) et sur une offre mettant en vedette les produits locaux (notamment les champignons).

11. Saint-Bonnet-le-Froid : de la déprise rurale à la renommée mondiale

Dans les années 1960-1970, ce village en déclin, sur la pente de l'abandon, renaît sous l'impulsion de jeunes qui, plutôt que partir à la ville, préfèrent s'investir dans des micro-entreprises locales autour du ski, de l'artisanat et du commerce.

Le développement va se faire, pendant plusieurs décennies, en combinant habilement des initiatives publiques et privées (individuelles et collectives). La commune profite de crédits destinés à la rénovation rurale pour créer un foyer de ski de fond et quelques logements. Des commerçants développent l'hôtellerie et le tourisme, un restaurant obtient une première étoile au Michelin, puis deux, puis trois…

(94) *Cf.* complément O : Marjorie Jouen, « Rôle et place des facteurs endogènes dans le développement des territoires ».

La même équipe gère la mairie, investit dans le commerce et soude la population autour d'un événement annuel : le passage du rallye de Monte-Carlo, pendant quelques années, puis la foire aux champignons.

Aujourd'hui, Saint-Bonnet-le-Froid offre quatre restaurants dont un « 3 étoiles », quatre hôtels de tous les conforts, de deux à cinq étoiles, deux gîtes d'étape, et prépare avec tous ses commerçants la transformation de l'ensemble des équipements de tourisme en un *resort* de haute qualité environnementale et à énergie positive…

Source : André Marcon

3.2. La santé : des gisements d'innovations qu'il est indispensable d'exploiter (95)

Dans les territoires, l'innovation sociale est fortement encadrée par des règles juridiques, administratives et financières. La question qui se pose est donc : comment améliorer tel aspect de la vie dans le territoire, ou comment mieux gérer localement en respectant globalement les règles, mais en les faisant évoluer en tant que de besoin.

3.2.1. Des innovations indispensables dans l'organisation des soins et de la prévention : réseaux de santé locaux et coopération élargie entre professionnels

L'organisation des soins est une activité complexe pour de multiples raisons. Face à un seul individu, elle place un nombre élevé de professionnels ayant chacun sa spécialité : généraliste, spécialiste en médecine générale ou en médecine interne, cancérologue, gérontologue, cardiologue, diabétologue, urologue, kinésithérapeute, infirmier, diététicien, neurologue, pharmacien… avec des lieux et des modes d'intervention différents : établissements hospitaliers en tout genre, médecine de ville en cabinet, à domicile ou dans des centres de santé.

Cette atomisation pose de plus en plus de problèmes. Le vieillissement de la population oblige, en effet, à prendre en charge et à suivre régulièrement des patients âgés souffrant de plusieurs pathologies, notamment de maladies chroniques, et ayant besoin au quotidien de soins dans les deux sens du terme : ce que les Anglo-Saxons distinguent clairement en *care* (services à la personne) et *cure* (soins médicaux).

(95) *Cf.* complément T : Marc Mousli, « Vers un système de santé adapté à la France du XXIe siècle ».

Les seuls soins dits « primaires » nécessitent l'intervention – et la coopération – de multiples intervenants, dans des conditions qui ne sont plus adaptées à la population médicale. Un médecin ne travaille plus 365 jours par an, et le fera d'autant moins à l'avenir que les praticiens les plus anciens, d'une disponibilité totale, cèdent progressivement la place à des hommes et surtout des femmes (en 2009, 66 % des étudiants en médecine générale) soucieux de préserver leur vie de famille, et travaillant plus fréquemment qu'il y a quelques années à temps partiel [(96)].

Les conditions de travail de ces professionnels sont souvent difficiles et provoquent une désaffection marquée à l'égard du fonctionnement traditionnel de la médecine. On note un effondrement des installations de nouveaux généralistes, notamment dans les zones rurales, et l'écrasante majorité des nouveaux médecins choisissent le salariat. Les spécialistes se font rares, même dans les villes moyennes. Seules les régions particulièrement attractives comme Paris, la Côte d'azur ou le Pays basque ont une densité médicale supérieure à leurs besoins. Partout ailleurs, c'est la pénurie, ou plutôt une forme sournoise de rationnement par les délais et par l'argent.

Il est possible d'améliorer sensiblement la situation en innovant. Dans de nombreuses régions, et notamment dans les zones rurales, la solution serait d'abandonner les formes anciennes d'organisation et de les remplacer par des formes nouvelles, comme les réseaux territoriaux de santé et les maisons pluridisciplinaires, qui permettent un exercice plus collectif, plus coopératif, plus organisé, de la médecine et des soins, et des conditions de travail en phase avec les aspirations des jeunes professionnels. Ces innovations organisationnelles faciliteraient de plus les innovations technologiques, et ouvriraient la voie à des changements profonds, comme la priorité donnée à la prévention, avec l'outil du salariat ou du paiement par capitation. Le principe de ces changements est assez largement accepté, la difficulté majeure étant leur mise en œuvre, dans laquelle les autorités responsables n'ont pas fait preuve d'un savoir-faire suffisant.

3.2.2. Simplifier radicalement l'aide sociale grâce aux TIC

La lutte contre la misère et l'exclusion a généré un empilement considérable de mesures, devenues illisibles et incompréhensibles. En montrant cet empilement au niveau d'un département, Julien Damon propose une simplification radicale par unification et intégration, avec prise en charge des personnes en difficulté par un opérateur responsable, un « guichet unique »

(96) Les femmes médecins généralistes ont une activité plus faible que les hommes (– 25,4 %). Elles travaillent moins de jours (– 10 %) et réalisent moins d'actes par jour (– 19,6 %) (Fivaz & Le Laidier, 2001).

comme ont su le mettre en place, par exemple, les Canadiens, avec Service Canada (2005) ou les Australiens avec Centrelink (en 1997) [97].

En France, le concept de « guichet unique » est répandu, mais la réalisation est calamiteuse. Julien Damon montre comment on pourrait innover dans ce domaine en s'appuyant sur les TIC, avec un portail Internet, supposant en amont une intégration minimale des services par la structuration homogène des données. L'intérêt de cette formule est que l'on respecte strictement les décisions politiques et les volontés du législateur, puisque les prestations restent inchangées ; on ne transforme que leur administration.

3.2.3. Gérer efficacement une Caisse primaire d'assurance maladie, par l'initiative locale

Dans le même esprit de bonne gestion, Patrick Negaret montre comment l'on peut travailler mieux en dépensant moins. Il relate vingt ans d'innovations dans le domaine capital de l'accès à l'information et aux services pour les assurés, dans l'usage des TIC et dans la responsabilisation de tous, salariés, employeurs, personnels de la Caisse. Il a, par exemple, mis en place des « parcours attentionnés » pour diverses catégories d'assurés, depuis les femmes enceintes jusqu'aux personnes handicapées, visant à « répondre aux attentes de ces assurés en leur fournissant un service de qualité basé sur la transparence des démarches, un accompagnement personnalisé et la diffusion d'informations pertinentes ». Ces innovations « de terrain », basées sur des principes simples appliqués avec ténacité et rigueur, facilitent la vie de milliers de personnes ayant besoin du soutien de la collectivité. Dans le domaine de la régulation, le simple fait d'envoyer une lettre à tous les assurés ayant eu trois arrêts de travail de moins de huit jours dans l'année, en leur signalant que la fois suivante, ils seraient systématiquement contrôlés, a eu un résultat spectaculaire : pour les deux tiers des personnes concernées, la CPAM n'a pas eu connaissance d'un arrêt de travail l'année suivante.

Dans le domaine de la prévention, la caisse avec son concept « Santé Active » a mené de nombreuses actions sur les déterminants de la santé en créant, par exemple, des ateliers d'accompagnement thérapeutiques pour ses assurés.

3.3. Les formations innovantes [98]

Dans sa contribution, Claude Seibel explore le thème de la formation tout au long de la vie selon deux axes principaux : l'innovation dans les

(97) *Cf.* complément R : Julien Damon, « Une innovation pour la politique sociale, la simplification par unification et intégration ».
(98) *Cf.* complément W : Claude Seibel, Yves Farge *et alii*, « Éducation et formation tout au long de la vie au service de l'innovation dans les territoires ».

méthodes pédagogiques (et dans l'ingénierie de formation) et le lien entre les compétences et la formation, qui recouvre les nombreuses interactions entre les établissements d'enseignement et leur milieu. Ces deux axes se recoupent évidemment de multiples façons.

L'innovation dans les méthodes pédagogiques et dans l'ingénierie de formation a été favorisée par la régionalisation de la formation professionnelle, qui permet aux employeurs de dialoguer avec les formateurs, et de faire évoluer les formations à un rythme proche de l'évolution des techniques et des nouveautés en tout genre (équipements, matériaux, organisations). De leur côté, les établissements d'enseignement peuvent constituer des ressources pour les entreprises, en particulier les plus petites, non seulement par le maintien et le développement des compétences de leurs collaborateurs, mais aussi par le biais de plateformes technologiques auxquelles une entreprise peut s'adresser pour une coopération sur un thème qui l'intéresse. Une plateforme technologique réunit des laboratoires de recherche, des structures d'appui aux PME, des établissements d'enseignement supérieur et secondaire, des partenaires industriels et institutionnels. Elle peut donc aider les entreprises à se développer et les accompagner dans la mise en place de leurs nouveaux projets, et dans le même temps favoriser la relation entre le monde de l'entreprise et celui de la formation.

Des initiatives multiples, souvent de taille modeste mais importantes par leur enjeu, puisqu'il s'agit de permettre à des adolescents de tous les milieux d'aborder la vie active dans les meilleures conditions, sont prises dans de nombreux territoires. Les faire connaître, les aider de diverses façons (publicité sur ce qu'ils font et connaissance de ce qui se fait ailleurs) serait un travail utile et profitable à l'innovation.

3.3.1. Former des chômeurs à l'entrepreneuriat, en faisant la chasse aux « projets dormants » des PME

Jean-Claude Bouly et J.-C. Teobaldi présentent avec Ardan un véritable écosystème d'innovations organisationnelles et « processuelles » au service du développement économique territorial endogène [(99)].

L'innovation consiste dans le fait de s'intéresser aux « projets dormants » dans les entreprises, et de former d'éventuels créateurs d'entreprise en les faisant travailler sur ces projets. L'une des particularités du système est de se focaliser sur les hommes et l'acquisition de compétences plus que sur l'approche financière ou l'étude de marché. On remarquera que cette méthode est, à une échelle modeste, de l'*open innovation* : l'entreprise fait développer par une personne qui lui est extérieure une idée née en son sein.

(99) *Cf.* complément X : Jean-Claude Bouly et Jean-Christophe Teobaldi : « Des "projets dormants" au développement d'activités nouvelles : l'exemple du CNE ».

3.3.2. Les RERS de la Poste

On connaît les réseaux d'échanges réciproques de savoirs, imaginés dans les années 1970 par Claire Héber Suffrin (1992). Elle est partie de la constatation que chacun possède des savoirs utiles à quelqu'un d'autre et est susceptible de transmettre son savoir. Elle a constitué des réseaux de voisinage, volontaires et autonomes, dans lesquels chacun peut jouer alternativement le rôle d'enseignant et celui d'enseigné, sous un régime de réciprocité : on donne son savoir à la communauté, et l'on recevra en échange celui des autres.

Ce principe des RERS a été appliqué par la Poste dans un cadre professionnel. Si une personne (de l'encadrement, au stade actuel de l'expérimentation) souhaite participer au réseau d'échanges, elle s'inscrit sur un site intranet RERS, ou prend contact avec l'animateur local du réseau. Lorsqu'elle a trouvé ce qu'elle cherche, les deux partenaires décrivent l'opération dans une « fiche échange ». À la fin de l'échange, chacun rédige une appréciation.

Des bourses d'échanges sont organisées régulièrement afin de rapprocher plus facilement offres et demandes.

L'échange de savoirs au sein du RERS repose sur un transfert de savoirs essentiellement oral, un fonctionnement « sur mesure » et un climat de confiance [100].

3.4. Les réseaux, l'innovation et les territoires : des relations complexes et parfois ambiguës [101]

Les territoires dépendent fortement des réseaux. D'abord et avant tout des réseaux physiques structurants (routes, voies ferrées, canaux, ports, câbles, etc.) : l'histoire de l'aménagement du territoire est marquée depuis son origine par la volonté de favoriser le développement par des politiques volontaristes de désenclavement. Mais aussi, aujourd'hui plus que jamais, des réseaux virtuels. Ces derniers ont atteint un tel niveau de développement et une telle importance dans notre vie quotidienne [102] que l'on peut se demander s'ils sont encore des outils (comme nous l'avons vu plus haut à propos du tourisme), des « prolongements possibles des territoires existants », ou s'ils deviennent en fait « de nouveaux territoires et donc de nouveaux concurrents ».

(100) Van Den Abeele Maryannick, *Le réseau d'échanges réciproques de savoirs, une innovation à La poste Courrier,* séminaire « Vies collectives » de l'École de Paris du management, séance du 15/10/2009. Le compte rendu de cette séance est disponible sur le site : http://www.ecole.org.

(101) *Cf.* complément Q : Laurent Gille, « Les industries de réseau dans l'innovation territoriale ».

(102) En France, 34,7 millions d'internautes âgés de 11 ans et plus étaient actifs en décembre 2009 (+ 4 % en un an), soit un taux de pénétration de 65 %. Parmi eux, 30 millions déclarent avoir accédé à Internet à domicile *via* une connexion haut débit (+ 10 % en un an).

Pour les territoires « physiques », cette question comporte des enjeux majeurs : réussir ou non à tirer parti de ces nouveaux espaces virtuels, et à renforcer l'attractivité territoriale par l'utilisation innovante des services de plus en plus nombreux et intégrés qu'offrent les réseaux.

4. Des territoires stratèges, innovants, créatifs ?

4.1. Les stratégies de développement des territoires

Laurent Davezies rappelle que le territoire est devenu un facteur de production [(103)]. Il montre que contrairement à ce qu'affirme la Nouvelle économie géographique, qui voit l'avenir dans de « grandes villes toujours plus denses et fluides », ce sont les territoires « périphériques » qui paraissent, dans les crises que nous vivons, les plus attractifs et les plus dynamiques.

Laurent Davezies avait déjà montré comment les territoires se spécialisent soit dans l'économie productive soit dans l'économie résidentielle [(104)]. La situation se complexifie, compte tenu de la place prise par l'immatériel, l'innovation et la créativité. Aujourd'hui, ce sont les territoires résidentiels qui enregistrent la plus forte progression de leur PIB (et pas seulement de leur revenu, ce qui est nouveau). Les prévisions de la Nouvelle économie géographique sont donc démenties par les faits.

Cela s'explique *primo* par une mutualisation d'un niveau très élevé à l'échelle nationale (probablement 56 % du PIB en 2009) ; et *secundo* par les mobilités faciles et rapides, autorisées par les progrès techniques, mais surtout par l'accroissement spectaculaire du temps de non-travail dans la vie des Français. Un actif travaille en effet 8 % de son temps de vie, mais, surtout, le temps de vie non active s'est accru de quinze ans depuis 1970 : la durée de vie active a diminué de sept ans (une entrée plus tardive de trois ans sur le marché du travail et une sortie quatre ans plus tôt) et l'espérance de vie et de retraite a augmenté de huit ans. Ces mobilités permettent une circulation privée des revenus (retraites, salaires de navetteurs, dépenses touristiques, …) qui viennent abonder les redistributions publiques. Au total, les cartes sont redistribuées entre les territoires. On assiste même à « une inversion conceptuelle étonnante : le revenu, qui est l'*output* final du processus de création de richesses, est devenu, sur les territoires, un *input* dont dépend finalement le PIB » !

(103) *Cf.* complément L : Laurent Davezies, « Quels gisements de croissance dans les territoires ? ».
(104) Davezies, 2008.

Ce phénomène est inquiétant dans la mesure où il révèle un net affaiblissement des performances des territoires « exportateurs », à commencer par l'Île-de-France. Même si l'on peut se réjouir de voir prospérer à nouveau, notamment grâce à l'économie résidentielle, des territoires que l'on considérait naguère comme déclinants, les difficultés qui attendent notre pays (vieillissement de la population, explosion de la dette publique…) ne nous laissent pas d'autre solution que de multiplier les efforts pour améliorer l'efficacité et la rentabilité de notre système productif.

L'analyse des évolutions démographiques de 1962 à 2006 qu'ont réalisée Jean-Michel Charpin et Bernard Morel montre qu'au-delà du phénomène bien connu des modifications de l'économie et de la sociologie locales dues au changement de résidence des nouveaux retraités, qui continuera de marquer la géographie humaine du territoire français pendant les vingt-cinq prochaines années, nous assistons maintenant à « l'extension de ces dynamiques à d'autres catégories de la population, catégories actives, voire leader, dans la vie économique. Cet accompagnement ne s'est pas déroulé de façon uniforme. Suivant les cas, l'effet d'entraînement est passé par la proximité d'une métropole, des atouts touristiques ou des stratégies innovantes débouchant sur une croissance endogène. La dynamique qui se développe dans ces territoires va alors bien au-delà de la logique mécanique de l'économie présentielle ; elle débouche sur un développement fondé sur la valorisation des avantages comparatifs, qui se dégage progressivement de ses causes initiales et peut changer le destin de certains territoires [105] ».

Il faut donc arrêter de séparer productif et résidentiel, l'innovation fait bon ménage avec les aménités d'un territoire, et les territoires les plus résidentiels peuvent attirer les activités les plus pointues.

4.1.1. Production, consommation, même combat

Laurent Davezies préconise une association plus étroite, sur chaque territoire, entre facteurs productifs et résidentiels. Il est certes plus facile d'y parvenir lorsque les éléments sont géographiquement et historiquement en place depuis quelques siècles ou quelques décennies. Mais il est possible d'en développer les conditions – même si les résultats ne sont jamais acquis d'avance – par des combinaisons de politiques industrielles, de l'habitat, de l'environnement et par un arbitrage raisonné des concurrences dans l'usage du sol entre les diverses fonctions territoriales (production, logement, loisirs,…).

Dans sa contribution, Bernard Pecqueur souligne qu'il n'y a « pas de modèle unique, encore moins *un* paradigme du développement local. Chaque réussite régionale est une sorte de miracle, une nouvelle trouvaille, difficilement transportable, exportable ou imitable : ainsi bien des régions ont tenté

(105) *Cf.* complément K : Jean-Michel Charpin et Bernard Morel, « La nouvelle attractivité des territoires ».

de prendre comme modèle la Silicon Valley ou la Troisième Italie, mais les imitateurs ont échoué systématiquement. En revanche, l'atmosphère (106) – qui n'est, schématiquement du moins, rien d'autre que le produit de la vie sociale et des conventions culturelles – peut être favorisée par une bonne gouvernance locale, donc par l'action politique. Une régulation sociale locale et des mécanismes informels de coordination peuvent ainsi contribuer aux économies d'agglomération. Par régulation sociale locale, j'entends tout ce qui touche à la planification urbaine et régionale, à l'organisation des transports, des équipements, aux services publics et privés, à la formation de la main-d'œuvre ou encore au marketing territorial. Quant à la coordination informelle, elle correspond tout simplement aux habitus, aux conventions, à la culture locale ».

Au-delà de ces pratiques de bonne gouvernance locale, Laurent Gille remarque que les territoires ne peuvent pas, aujourd'hui, se désintéresser du risque de dilution de leur identité dans les univers virtuels. Les territoires physiques doivent pouvoir être « augmentés » (dans le sens de la réalité augmentée) par le contrôle de leurs univers symboliques identitaires (appellations d'origine géographique, terroirs, pays…) dans les espaces virtuels et leur développement au service de la réalité physique. « À partir de là, réfléchir à l'innovation territoriale comme la réappropriation et l'utilisation de ces univers symboliques, sous forme de marques, d'appellations, de légendes, de rites, de jeux, etc. dans des services uniquement associés à tel ou tel territoire, peut former une piste de l'innovation territoriale. D'aucuns conviennent aujourd'hui que les univers symboliques et imaginaires seront l'un des moteurs de l'innovation de demain (107). »

4.1.2. Une nouvelle organisation du travail dans une société créative

Le philosophe André Gorz, interviewé il y a quelques années par le quotidien *Libération*, nous donnait une très belle description des territoires créatifs de demain.

« C'est dans les *Grundrisse* de Marx qu'on trouve la notion essentielle de "niveau général des connaissances d'une société", de "*general intellect*". À l'heure d'Internet, de la cybernation, de l'informatisation, de la mise en réseau de tous les savoirs, il est encore plus aisé de voir que le temps de travail ne peut plus être pris pour mesure du travail, ni le travail pour mesure de la richesse produite, puisque le travail immédiat de production n'est, en grande

(106) La notion d'atmosphère se trouve dans Alfred Marshall (1906), p. 138, qui donne, parmi les avantages de la concentration, le fait que « les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air, et les enfants apprennent inconsciemment beaucoup d'entre eux ».

(107) *Cf.* complément Q : Laurent Gille, « Les industries de réseau dans l'innovation territoriale ».

partie, que le prolongement matériel d'un travail immatériel, intellectuel, de réflexion, de concertation, d'échange d'informations, de mise en commun des savoirs, bref, du "*general intellect*". Il est virtuellement possible aujourd'hui que l'utilisation de la force de travail possédée par chacun conduise à un développement fantastique de l'auto-activité et que la richesse n'ait plus besoin d'être produite dans des entreprises capitalistes avec un capital fixe, une direction, un marketing, etc. La demande doit donc être celle de lieux de vie, d'activités, d'échanges, où les gens puissent produire et de la socialité et de la richesse, matérielle et immatérielle . »

C'est une belle définition des territoires créatifs, que ces « lieux de vie, d'activités, d'échanges, où les gens puissent produire et de la socialité et de la richesse, matérielle et immatérielle ». Comment les « produire » ? André Gorz, philosophe de l'écologie politique, avait des réponses innovantes à cette question. Mais sans s'engager sur des voies utopiques, en se contentant des moyens existants de l'action publique, il nous semble que l'on peut transformer des territoires ordinaires ou presque en des « territoires créatifs », des lieux où s'épanouissent la créativité et l'innovation.

4.2. Qu'est-ce qu'un « territoire créatif » ? Peut-on rendre des territoires créatifs ?

L'innovation ne se limite pas à la créativité. Mais sans elle, il n'y a pas d'innovation. Il nous a donc semblé indispensable, dans un travail sur l'innovation, de consacrer quelques lignes à la créativité.

4.2.1. Qu'est-ce que la créativité ?

La créativité, c'est la capacité à produire des idées et surtout à les organiser d'une façon originale. Elle suppose des cerveaux assez « agiles » pour imaginer, rapprocher et associer des idées parfois très différentes, et organiser de façon nouvelle des concepts existants.

Les composantes de la créativité sont la curiosité, l'observation, le goût de l'insolite, l'imagination, le rêve, la métaphore, la discussion, le débat et la controverse. Elle doit être encouragée au cours de la formation initiale de nos jeunes. Les comparaisons internationales sur les systèmes d'enseignement (enquête PISA de l'OCDE) mettent en évidence la position originale de la France qui privilégie toujours l'enseignement en cours magistraux là où beaucoup de pays introduisent plus de séances d'éveil, de projets, propices au développement d'attitudes de curiosité. (OCDE, PISA 2006)

La créativité est indispensable. Elle n'a pas de limite. Elle peut aussi bien être bénéfique que nocive. Ainsi Charles Ponzi était un escroc créatif, tandis qu'Enron avait une comptabilité dite « créative », et les financiers les plus créatifs des années 2000 ont développé des produits dérivés sophistiqués qui ont précipité la crise du capitalisme mondialisé.

Enfin, on peut dire de la créativité ce que George Bernard Shaw disait du génie : « 90% de transpiration, 10% d'inspiration. » Ce qui est une bonne nouvelle pour l'action publique, plus souvent laborieuse qu'inspirée !

4.2.2. Comment un territoire peut-il devenir « créatif » ? Six thèses sur la créativité d'un territoire

L'innovation est assez facile à organiser. Il existe des méthodes pour la stimuler, la canaliser et la planifier. La créativité, c'est plus difficile, plus imprévisible. Il est seulement possible de chercher à réunir les conditions de son émergence. Les plus concrètes sont la diversité des environnements, des situations, des rencontres, des équipes, la tolérance à l'égard des comportements déviants, la stimulation intellectuelle, à commencer par un certain bouillonnement culturel (avec une définition large de la culture : littéraire, technique, artistique, savante, populaire, et une grande ouverture géographique aux apports des autres continents).

Nous proposons six « thèses » sur les conditions de la créativité et les moyens de les réunir.

1) La créativité a un lien étroit avec l'art et la culture générale, même lorsque les préoccupations sont techniques et économiques.

La créativité passe par la culture générale, que les territoires peuvent encourager et aider. Tous les arts sont des tremplins pour la créativité, de la poésie à la sculpture en passant par la musique et la littérature. Jean-Pierre Dupuy, scientifique et philosophe des sciences, affirme qu'un chercheur doit lire un roman par semaine.

Une étude de trois chercheurs américains montre que les personnes innovantes pratiquent intensément cinq activités : a) associer, faire le lien entre des questions, des problèmes, des idées de différents domaines souvent très éloignés les uns des autres ; b) questionner. On se souvient de la phrase de Peter Drucker : « *The important and difficult job is never to find the right answers, it is to find the right question* » ; c) observer ce que font les autres : les clients, les fournisseurs, les concurrents… ; d) expérimenter, que ce soit au sens « scientifique » du terme – faire des prototypes, des « pilotes » –, ou dans un sens plus personnel, par exemple en vivant et travaillant à l'étranger : plus une personne a vécu dans des pays différents, plus elle est capable d'innovation (ce constat rejoint nos thèse 5 et 6) ; e) multiplier les relations avec d'autres dans divers réseaux. Pour innover, il faut « réseauter », rencontrer des gens ayant des idées et des projets différents [(108)].

(108) Dyer, Gegersen & Christensen, 2009.

2) La créativité a un besoin vital de tolérance, de la part de la société civile aussi bien que de celle des institutions. Car la transgression est consubstantielle à la création.

Richard Florida (2002) intègre dans ses instruments de mesure de la capacité créative un « *indice gay* » : la présence significative d'une communauté LGBT [109] prouve un degré élevé de tolérance dans un territoire, et indique à tous (y compris aux créatifs « *straight* ») que l'on peut y rencontrer des gens d'une grande diversité, des originaux, et y trouver des lieux de rencontre, de culture, une vie nocturne, des bars, des galeries et des théâtres [110]…

Il est souvent nécessaire, pour innover, de disposer d'une liberté que ne laissent pas des règles administratives contraignantes. Gérard Barras, créateur de coopératives et dirigeant d'entreprise (Ardelaine), ayant derrière lui toute une vie d'innovations dans de nombreux domaines, y compris l'éducation populaire, propose de donner un cadre sécurisant aux innovateurs menant des projets dont certains aspects sont à la limite des règles administratives. Ce dispositif, qu'il nomme ECRIN (Espace concerté de réalisation innovante) consisterait à « substituer une forme d'"élasticité réglementaire" à la tolérance, autour d'une table de négociation – observatoire composé de membres de droit, sous-préfet, maires et personnalités de la société civile qui accorderaient des capacités en limite du droit général, sur projet et provisoirement (renouvelables selon bilan) [111] ».

3) La culture, la sociabilité, les occasions de rencontre et l'émulation pèsent plus que les traditions et les mœurs de la population autochtone et que les aménités naturelles, même si ces dernières sont utiles.

L'attrait du lieu (climat, densité de population, facilité de logement, nature agréable et accessible…), dont Laurent Davezies nous a montré l'intérêt, peut être développé volontairement, mais suppose quelques éléments préexistants.

Stéphane Cordobes et Raphaëlle Ducret [112] posent la question de l'existence du territoire créatif comme « écosystème complexe et auto poïétique » qui « se caractériserait par sa capacité à faciliter, générer, être par et pour l'innovation ». Ils s'intéressent aux manifestations les plus visibles de la créativité : les arts vivants ou les lieux emblématiques comme le musée Guggenheim de Bilbao, chef-d'œuvre à la fois de Frank Gehry et de l'aménagement du territoire par la culture.

(109) LGBT : Lesbian, Gay, Bisexual, Transsexual.

(110) Ces thèses sont critiquables… et critiquées, notamment par ceux qui défendent une définition particulièrement restrictive de la créativité, aux antipodes de celle de Florida (*cf.* Vivant, 2009).

(111) Barras, 2008, p. 163.

(112) *Cf.* complément P : Stéphane Cordobes et Raphaëlle Ducret, « Le "territoire créatif" : nouveau modèle ou utopie ? »

Si les artistes, les architectes, les chercheurs, les romanciers, les poètes, les acteurs et les designers forment bien – avec quelques autres créatifs de haut niveau – le cœur de la classe créative (« *the Super-Creative Core* », pour reprendre l'expression de Richard Florida), il est clair qu'ils n'en constituent pas la totalité. Les innovations qui nous intéressent ont besoin de ce « bouillon de culture », de marginaux pittoresques et de lieux « off », piment d'une création plus tempérée mais économiquement et culturellement beaucoup plus importante. Grâce à la renommée et aux activités médiatisées de quelques-uns, ce sont souvent des quartiers entiers des villes qui vivent au rythme de la culture et de la création, avec « l'installation de galeries, de salles de spectacle, de concert ou, tout simplement, l'ouverture de cafés » (Vivant, 2009). Tous lieux qui animent un territoire et le rendent attractif pour ces populations jeunes, éduquées et professionnellement dynamiques parmi lesquelles se recrutent de nombreux « manieurs de symboles ». On y trouve évidemment beaucoup de cols blancs dont l'activité quotidienne est fort éloignée du hard-rock, du cirque « contemporain » où l'on jongle avec des tronçonneuses, et des « installations » des arts visuels d'avant-garde, même s'ils les apprécient ou s'en amusent.

C'est bien cette combinaison de talents, de tolérance à la déviance et de populations aux capacités créatives très diverses qui fait le territoire créatif. Stéphane Cordobes et Raphaëlle Ducret évoquent dans leur contribution un « territoire créatif » bien connu, le village de Pont-Aven au tournant du XX^e siècle, avec sa colonie de peintres grands et petits [(113)]. C'était un endroit pittoresque (architecture, nature, costumes…), offrant une belle lumière, un climat doux… et surtout la possibilité de vivre facilement sans être riche, en logeant chez l'habitant ou à l'auberge Gloanec, où la patronne dispensait une cuisine abondante et peu chère. Mais si Pont-Aven est entré dans l'histoire, c'est bien grâce aux occasions multiples de rencontres entre créatifs de tous horizons dont il a été le décor. Des peintres américains sont venus y travailler au milieu du XIX^e siècle, et ont fait venir des copains, qui eux-mêmes ont attiré d'autres copains. Quand Gauguin s'est installé à l'auberge Gloanec, la colonie de peintres existait depuis un demi-siècle.

4) Pour un territoire, le défi est de réussir à transformer la créativité en innovation génératrice de valeur ajoutée.

Pour un territoire, le défi est de réussir à faire éclore de l'animation apportée par des avant-gardes artistiques hyper-créatives, leviers de l'innovation qui stimulera le développement. L'innovation territoriale, au XXI^e siècle, « sera non seulement largement fondée sur les univers symboliques et imaginaires qui démarqueront les produits et services, mais sur les modèles d'affaires

(113) *Cf.* complément P : Stéphane Cordobes et Raphaëlle Ducret, « Le "territoire créatif" : nouveau modèle ou utopie ? »

qui seront proposés par les opérateurs de médiation (et d'intégration), dont les territoires pourraient faire partie [114] ».

Comment un territoire peut-il donc transformer son attractivité naturelle en activités créatrices de valeur, d'emploi, de bien-être et de richesse pour ses habitants ? Peut-il décider d'être « créatif » ? Un territoire comme Pont-Aven n'est pas créatif par prédestination. Sa seule légitimité à revendiquer ce titre est d'avoir abrité des artistes hautement créatifs pendant plusieurs décennies. Il n'y a évidemment pas à cet endroit (ni ailleurs) un « esprit » propice à la peinture ! Le phénomène aurait pu se produire à Saint-Jean-de-Luz ou à Sainte-Maxime… Mais probablement pas à Vierzon ou à Gandrange, dans le cas de l'art pictural.

Cela dit, on peut se poser la question de lieux peu attirants comme Pittsburg, en Pennsylvanie, ville dont le climat est l'un des plus maussades des États-Unis (il y pleut un jour sur trois, à longueur d'année), mais dont l'université abrite le Carnegie Institute of Technology qui compte à son actif pas moins de dix-sept prix Nobel. Sous le soleil de Californie, Berkeley et Stanford ne font pas beaucoup mieux : respectivement vingt et vingt-six Nobel, des scores de second rang si on les compare à ceux de la petite ville de Cambridge, dans un Massachusetts qui ne bénéficie pas des atouts de la Californie : quarante-trois lauréats pour Harvard et soixante-quinze pour le MIT. Ces comparaisons sommaires illustrent le rôle déterminant des occasions multiples de rencontres et de débat, et de la concentration des savoirs. La seule Université de Harvard offre plus de soixante-dix bibliothèques, points remarquables d'un ensemble de deux cents centres de documentation, fonctionnant évidemment en réseau.

Cambridge (MS) est-elle un « territoire créatif » ? Il semble ne faire aucun doute que la réponse est « oui ». On peut, par convention, appeler territoire créatif un territoire où il y a beaucoup de créatifs… Le rôle des pouvoirs publics et des institutions en tout genre œuvrant pour le développement du territoire est donc clair : les attirer ! « Il y a un petit nombre d'endroits qui produisent des innovations. Ils ont la capacité d'attirer des talents du monde entier, à produire de la connaissance, et ils génèrent le plus gros de l'innovation mondiale » (Florida, 2008).

5) Un territoire peut attirer des talents et en faire éclore s'il est généreux avec les créatifs, accueillant envers les étrangers et tolérant avec les déviants.

Pour attirer et faire éclore des talents créatifs, il faut organiser la stimulation, le bouillonnement culturel, par tous les moyens : théâtre, cinéma, littérature, arts graphiques, rencontres académiques et commerciales autour d'événements culturels réguliers. Il faut aussi mettre à disposition des ressources attractives

(114) *Cf.* complément Q : Laurent Gille, « Les industries de réseau dans l'innovation territoriale ».

et nombreuses : bibliothèques, librairies, musées, galeries, lieux de rencontre et de débats (cafés, salles de réunion, universités ouvertes…). La relative pauvreté et surtout le manque d'accessibilité des bibliothèques universitaires et publiques françaises, par rapport à leurs homologues américaines, est un vrai handicap… qui sera peut-être un jour surmonté grâce à Google et sa bibliothèque numérisée mondiale (115).

Pour passer de la créativité à l'innovation, il est nécessaire de faciliter la présence de *business angels* (privés ou du tiers secteur) et de gestionnaires pour prendre le relais des créatifs et transformer les idées originales en projets innovants. Google n'aurait pas eu la formidable réussite que l'on connaît si Sergei Brin et Larry Page n'avait pas usé et abusé des ressources informatiques de Stanford, d'abord, puis accepté de travailler avec Eric Schmidt, qui savait gérer une entreprise, ensuite !

Il faut aussi une atmosphère (116) de liberté et de tolérance. Les créateurs de Google ont su conserver ce côté déjanté sans lequel Schmidt le gestionnaire n'aurait pas pu développer des applications sérieuses, mais sans ce grain de génie fou qui séduit la population des *geeks*, à la fois consommateurs et créatifs eux-mêmes.

Enfin, la concentration de créatifs potentiels est à la portée de beaucoup de territoires, à condition qu'ils encouragent la venue et facilitent l'accueil de nombreux universitaires et étudiants étrangers (30 % des fondateurs de start-up de la Silicon Valley sont des étrangers, Indiens ou autres Asiatiques pour la plupart).

6) Un territoire créatif est un territoire ouvert, absorbant les influences, les techniques, les cultures venues du monde entier.

Dans sa contribution, Marc Giget nous rappelle qu'à « la Renaissance, l'Europe émerge comme leader mondial grâce à sa capacité d'innovation par synthèse créative humaniste, mais les technologies qui convergent dans les innovations de la Renaissance proviennent de Chine, d'Inde, des Pays arabes et de l'Empire byzantin (qui les transfère en Italie du Nord avant de s'effondrer) ». Toutes nos usines automobiles fonctionnent actuellement avec des techniques de production et des méthodes de management directement copiées ou dérivées du TPS (*Toyota Production System*). Et le TPS n'aurait pas existé si les Japonais n'avaient pas écouté jusqu'à la vénération l'Américain Edward Deming, décoré par l'empereur Hiro Hito de l'Ordre

(115) Les longues files de jeunes souhaitant accéder à la BPI, sur le trottoir de la rue du Renard, dans le décor sordide de l'arrière du Centre Pompidou, rappellent des images de l'immédiat après-guerre. Le Président de la République a souhaité lors de ses vœux 2010 aux enseignants « des bibliothèques universitaires modernes, ouvertes 7 jours sur 7, de 8 heures à 22 heures ». Souhaitons qu'il y mette les moyens et qu'il soit entendu !

(116) *Cf. supra*, note sur la notion d'atmosphère chez Alfred Marshall (1906).

du trésor sacré en 1960 pour avoir apporté au Japon le TQM (management par la qualité globale) [117].

Si l'on en croit Bill Gates, la robotique est aux années 2000 ce que fut l'informatique aux années 1970 [118]. Nos robots domestiques de demain s'inspireront de ceux de la Corée du Sud, le pays le plus avancé en robotique civile. En robotique militaire, nous devrons nous inspirer des États-Unis, qui ont une avance très importante. Dans ce domaine, il n'y a pas que la puissance des microprocesseurs, des palpeurs et des lasers, la reconnaissance visuelle, la mobilité et l'apprentissage par les machines, le GPS et les vidéocaméras… La robotique pose aussi des problèmes culturels et éthiques importants. Si nous bloquons les progrès des nanosciences et nanotechnologies comme nous avons refusé d'étudier les OGM [119], comment réaliser les nanosenseurs « intelligents » d'après-demain, qui devraient déclasser les meilleurs capteurs de demain et faire progresser la robotique, l'une des clés de la croissance au XXIe siècle ?

Notre ouverture aux techniques et aux influences venues d'ailleurs compte pour beaucoup dans la place que nous pourrons prendre au cours des prochaines décennies dans le monde de la connaissance et de l'innovation. Innover, c'est prendre des risques. Les territoires qui feront la course en tête seront les plus ouverts, les plus audacieux, les moins inhibés, ceux qui sauront pratiquer les trois T de Florida : talents, technologies, tolérance.

(117) Soulignons au passage que Deming, à l'époque, était parfaitement ignoré par les industriels américains, qui ne juraient que par les économies d'échelle et l'OST (Organisation scientifique du travail) taylorienne. Pour être complet, rappelons que Joseph Juran, l'autre grand maître américain de la qualité, a été également décoré par l'Empereur en 1981 (Mousli 2010).

(118) *Scientific American Reports*, 6 mai 2008.

(119) Il est compréhensible de refuser des technologies, mais il est aberrant d'interdire leur étude par l'expérimentation… seule façon de connaître leurs avantages et leurs inconvénients à long terme.

Références bibliographiques

Alter, N. (2000) : *L'Innovation ordinaire*, PUF.

Alter, N. (2002) : *Les Logiques de l'innovation, approche pluridisciplinaire*, La Découverte, mars.

Amable B., Barré R., Boyer R. (1997) : *Les Systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Economica.

Anderson C. (2009) : *Free ! Entrez dans l'économie du gratuit*, Pearson.

Autissier D. (2008) : *L'Atlas du management – Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences,* éd. 2009 Eyrolles.

Barras B. (2008) : *Chantier ouvert au public,* Valence (Drôme), Repas.

Birkinshaw J. & Mol M. (2007) : *Giant Steps in Management, Innovations that Change the Way you Work,* Financial Times/ Prentice Hall.

Blanc C. (2004) : *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport au Premier ministre, La Documentation française.

Boyer R. & Didier M. (1998) : *Innovation et croissance*, Rapport n° 10 du CAE, La Documentation française.

Breton A. (1970) : *Les Vases communicants*, Gallimard.

Chambon J.-L., Alix D. et Devevey J.-M. (1982) : *Les Innovations sociales*, Paris, PUF, « Que sais-je ? » n° 2014.

Chesbrough HW. & Garman AR. (2009) : « *How Open Innovation can help you to Cope in Lean Times* », *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 12, décembre.

Cohendet P., Créplet F. & Dupouët O. (2003) : « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion*, n° 146.

Commission des Communautés européennes, Livre (2005) : « Face aux changements démographiques, une nouvelle solidarité entre générations », Bruxelles.

Conseil de la science et de la technologie (Rapport et avis) (203) : *L'Innovation dans les services. Pour une stratégie de l'immatériel,* Gouvernement du Québec.

Crevoisier O. (2007) : *Économie régionale, économie territoriale : la dynamique des milieux innovateurs*, in Mollard A. *et alii* (dir.) : *Territoires et enjeux du développement régional*, Versailles, Quae.

Dartiguepeyrou C. (dir.) (2010) : *Prospective d'un monde en mutation*, L'Harmattan, coll. « Prospective ».

Davezies L. (2008) : *La République et ses territoires*, Seuil.

Debonneuil M. (2007) : *L'Espoir économique. Vers la révolution du quaternaire*, Bourin.

Debonneuil M. (2010) : *L'Économie quaternaire. Une croissance durable à construire*, Rapport, CAS, janvier.

Delmas Ph. (1991) : *Le Maître des horloges. Modernité de l'action publique*, Odile Jacob.

Drucker P. (1986) : *Innovation & Entrepreneurship*, New York, Perennial Library.

Durand T. *et alii* (2003) : *Bringing Technology and Innovation into the Boardroom : Strategy, Innovation and Competences for Business Value*, Palgrave Macmillan.

Dyer JH., Gegersen HB. & Christensen CM. (2009) : « The Innovator's DNA », *Harvard Business Review*, vol. 87, nº 12, décembre.

Ermine J.-L., Chaillot M., Bigeon P., Charreton B., Malavieille D., *MKSM, (*1996), *Méthode pour la gestion des connaissances*, « Ingénierie des systèmes d'information », AFCETHermès, vol. 4, nº 4, p. 541-575.

Fabi L. (1992) : *La cultura della sedia, storia, origini e sviluppo del « Triangolo della sedia »,* Udine, Cooperativa editoriale Il Campo.

Fivaz C., Le Laidier S. (2001) : « Une semaine d'activité des généralistes libéraux », *Point Stat,* nº 33, Cnamts, juin.

Flichy P. (2003) : *L'Innovation technique. Récents développements en sciences sociales. Vers une nouvelle théorie de l'innovation*, La Découverte, mars.

Florida R. (2002) : *The Rise of the Creative Class*, Basic Books, New York.

Florida R. (2008) : *Who's Your City ?*, Basic Books, New York.

Gallouj Camal & Faiz Gallouj (1996) : *L'Innovation dans les services*, Economica.

Gallouj Faiz (1994) : *Économie de l'innovation dans les services*, L'Harmattan, « Logiques économiques ».

Godet M. (2007), *Manuel de prospective stratégique*, Dunod, 3e éd.

Godet M. (2009), *Le Courage du bon sens*, Odile Jacob.

Héber-Suffrin C. & M. (1992) : *Échanger les savoirs*, Desclée de Brouwer.

Hoseus M. (2008) : *Toyota Culture : The Heart and Soul of the Toyota Way,* New York, McGraw-Hill.

Hurstel D. (2009) : *La Nouvelle Économie sociale. Pour réformer le capitalisme*, Odile Jacob.

Klein J.-L. & Harrisson D. (2007) : *Innovation sociale, émergence et effets sur la transformation*, P.U. Québec.

Le Loarne S. & Blanco S. (2009) : *Management de l'innovation*, Pearson Education.

Leloup R., Marty S., Autissier D. (2008) : *Une innovation en conduite du changement – Le projet Litchi à EDF,* Éditions d'organisation, mai.

Marshall A. (1906) : *Principes d'économie politique*, t. 1, livre IV, Giard et Brière, éd. originale : 1890.

Maurin E. (2004) : *Le Ghetto français, enquête sur le séparatisme social*, Seuil.

Miller R., Côté M. (2010) : « L'innovation : le paradoxe européen », *Impertinences 2010*, La Documentation française.

Mottis N. (dir) (2007) : *L'Art de l'innovation,* L'Harmattan.

Mousli M. (2010) : *Les grandes figures du management*, Les petits matins – Alternatives économiques.

Noailles & Chambaud (2008) : *L'Innovation. Valeur, économie, gestion,* ESKA.

Nye J. (1990) : *Bound to Lead : The Changing Nature of American Power,* New York, Basic Books.

Porter M. (1993) : *L'Avantage concurrentiel des nations*, InterÉditions,1re éd. : McMillan, 1990.

Pouilly T. (2009) : *La « ville 2.0 », effet de mode ou nouvelle politique émergente ?*, Mediapart, 26 déc.

Reich R. (1991) : *TheWork of Nations : Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism,* Alfred A. Knopf, New York.

Reinhart C. & Rogoff K. (2009) : *This time is different, eight centuries of financial folly*, Princeton University Press.

Rifkin J. (2000) : *The Age of Access,* Los Angeles CA, Tarcher pub.

Sachwald Frédérique (2008) : *Réseaux mondiaux d'innovation ouverte, systèmes nationaux et politiques publiques*, ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, La Documentation française, décembre.

Saint-Étienne C. (2009) : *Quelle stratégie dynamique d'aménagement du territoire pour construire une France forte et harmonieuse ?*, Rapport au Président de la République, 25 juin.

Sassen S. (2001) : *The Global City*, Princeton University Press, 2e éd.

Sepper D. L. (1996) : *Descartes's Imagination : Proportion, Images and the Activity of Thinking*, Berkeley, University of California Press.

Serfati M. & Descote D. (dir.) (2008) : *Mathématiciens français du XVII^e siècle : Descartes, Fermat, Pascal*, Presses universitaires Blaise Pascal.

Serres M. : http://interstices.info/jcms/c_33030/les-nouvelles-technologies-revolution-culturelle-et-cognitive.

Sloan A. (1963) : *My Years With General Motors*, Garden City NY, Doubleday & Cy.

Sorel M. (2007) : *Le Puzzle de l'intégration*, Mille et une nuits.

Soudoplatoff S. : http://www.conseileconumerique.fr/blog/2009/03/obligatoire-consulter-la-video-de-serge-soudoplatoff-sur-le-theme-comment-Internet-change-nos-organisations.

Tanguy C. (1996) : *Apprentissage et innovation dans l'entreprise ; la question de la modification des routines organisationnelles*, thèse, ENESAD.

Thouvenot C. (2008) : *La Validation des acquis de l'expérience dans les métiers du travail social*, L'Harmattan.

University of Cambridge Institute for Manufacturing (2008) : *Succeeding through service innovation, A service perspective for education, research, business and government,* Cambridge UK, avril.

Veltz P. (2008) : *La Grande Transition*, Seuil.

Vivant E. (2009) : *Qu'est-ce que la ville créative ?*, PUF.

Wenger E. (1998) : *Communities of Practice : Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press.

Wenger E. & Snyder W. (2000) : « *Communities of Practice : The Organizational Frontier* », *Harvard Business Review*, janv.-fév.

Commentaire

Pierre Dartout
Délégué interministériel à l'Aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

La DATAR est au premier chef concernée par les problématiques d'innovation dans et par les territoires. En vertu du décret du 14 décembre 2009, la Délégation « contribue à la politique visant à renforcer les réseaux territoriaux d'innovation ». C'est cette vocation qui s'exprime dans diverses politiques et stratégies initiées par la DATAR ou dans lesquelles son implication est forte, qu'il s'agisse des pôles de compétitivité, des programmes opérationnels de la politique européenne de cohésion économique et sociale 2007-2013, des stratégies régionales d'innovation (SRI), etc.

Or, on ne peut que constater dans les dispositifs d'incitation et d'accompagnement actuellement mis en place, la nature essentiellement technologique de l'innovation. La remise en cause de ce modèle dominant, inscrit dans une logique essentiellement descendante (des laboratoires vers les entreprises) offre des perspectives particulièrement intéressantes en faveur d'une R&D où la faible composante technologique n'exclut pas la haute valeur ajoutée mais également vers une innovation qui s'ouvre à de multiples domaines : administratif, organisationnel, social, culturel, etc.

D'où le fort intérêt porté par la DATAR à ce groupe de travail présidé par Michel Godet sur l'innovation dans son acception la plus large et ses liens systémiques avec la créativité, l'une et l'autre étant corrélées mais aucunement synonymes.

Sur le fond, et ceci est bien en phase avec les réflexions actuelles menées par la DATAR, le rapport place le territoire au cœur du processus d'innovation. C'est un écosystème et un lieu privilégié où la qualité des lieux de vie et la cohésion sociale sont des conditions favorables à la compétitivité et au développement. Les territoires gagnants du futur seront certainement ceux qui parviendront à développer harmonieusement à la fois des pôles de compétitivité et des pôles de qualité de vie.

Cette notion de « pôles de qualité de vie » promue par le rapport est donc particulièrement intéressante même si l'on regrettera le peu de développement dont elle fait l'objet, sous ses différentes composantes (structuration, attractivité, rayonnement, gouvernance).

L'approche non restrictive de l'innovation qui est développée dans le rapport pour favoriser le développement des territoires dans ses deux dimensions, compétitivité et attractivité, correspond bien à certaines des conceptions développées par la DATAR dans son rapport « Une nouvelle ambition pour l'aménagement du territoire », publié en 2009 à la Documentation française. On citera, par exemple, la valorisation des territoires de croissance en même temps que l'excellence territoriale, l'enjeu d'un mieux-vivre urbain, etc.

Le rapport est convaincant quand il énonce qu'il n'y a pas de modèle universel de l'innovation mais qu'il faut considérer les contextes territoriaux, les facteurs de contrainte et d'opportunité existants, l'atmosphère « génératrice d'activités » à la Marshall, et faire confiance aux initiatives personnelles suscitées par le terrain.

Cette analyse est particulièrement stimulante pour manager autrement le soutien public à l'innovation, à côté des grands programmes de soutien aux projets de R&D qui demeurent indispensables dans des domaines industriels stratégiques (pensons à la labellisation récente des pôles de compétitivité sur les écotechnologies), notamment en favorisant les coopérations « horizontales » entre acteurs et en axant un certain nombre d'interventions sur les conditions favorables à l'émergence de projets, particulièrement ceux qui sont tirés par le marché ou les besoins de société.

Signalons toutefois que la recommandation d'un soutien « tous azimuts » à l'innovation, prônée par le rapport pose question quant au risque non négligeable de dispersion des dispositifs d'aide et de perte d'efficacité au final de dispositifs d'aides qui ne seraient pas priorisés.

Par ailleurs, la prise en compte de l'innovation par les pouvoirs publics n'est pas contradictoire avec les actions visant à la restructuration et à l'accompagnement des mutations économiques. Des innovations doivent également être possibles dans ce champ complexe parce que socialement sensible des reconversions économiques et sociales.

Ce travail met également en valeur un besoin concernant le développement d'indicateurs territorialisés de l'innovation dépassant le cadre de l'innovation technologique, ce à quoi s'attache la DATAR dans le cadre d'un ensemble d'études actuellement en cours et d'une réflexion sur l'évolution des stratégies régionales de l'innovation.

Il y a un enjeu réel à savoir mesurer ces différentes composantes de l'innovation pour mieux en comprendre les logiques mais aussi les potentiels. À titre d'exemple, ceci est particulièrement caractéristique dans les deux régions que sont Midi-Pyrénées et la Bretagne, toutes deux bien classées en matière de dépenses de R&D, demandes de brevets mais pour autant assez différentes.

La région Midi-Pyrénées connaît ainsi un dynamisme important en matière d'innovation, principalement porté à ce jour par de grands laboratoires

publics et de grands groupes issus de secteurs d'activité à forte intensité technologique comme l'aérospatial ou la santé. Il se matérialise également par plusieurs initiatives structurantes prises par l'État et la Région, comme la création du troisième pôle de compétitivité Agrimip Innovation dans le secteur des industries agro-alimentaires, la constitution d'un campus dédié aux activités aérospatiales (Aerospace Campus), ou encore du Canceropôle (Toulouse Cancer Campus).

La région Bretagne peut, quant à elle, s'appuyer sur un certain nombre d'atouts qui fondent sa spécificité par rapport à d'autres régions françaises : elle s'est dotée d'un écosystème régional de développement économique particulièrement complet (trois pôles de compétitivité : Mer Bretagne, Valorial, Image et réseaux ; une agence de l'innovation ; une association chargée de promouvoir les entreprises à l'international ; etc.) tout en étant une région caractérisée par sa forte identité culturelle. Celle-ci passe par l'attachement de ses habitants et des décideurs locaux à leur territoire mais aussi par un esprit d'initiative et de cohésion reconnu (excellence dans la gouvernance, la capacité à dépasser les contradictions locales au service de projets, etc.).

Enfin, un des enjeux clés pour favoriser l'innovation de France consiste à améliorer significativement l'attractivité résidentielle dans les métropoles, puisque c'est dans ces territoires fortement polarisés et connectés que les conditions propices à l'innovation (densité de population et d'emplois, mixité sociale et fonctionnelle, infrastructures qui ne conditionnent pas nécessairement le développement mais en permettent la consolidation et l'expansion, etc.) sont maximisées mais également menacées (cherté du foncier, pénibilité des déplacements domicile-travail, pollution, etc.).

Commentaire

Michel Didier
Président de COE-Rexecode

Plusieurs rapports du Conseil d'analyse économique ont déjà abordé certaines des questions revisitées dans le présent rapport. Le plus récent d'entre eux est le rapport *Innovation et compétitivité des régions* (Madiès et Prager), mais il y a eu aussi *Le Financement des PME* (Grégoire Chertok, Pierre-Alain de Malleray et Philippe Pouletty, n° 83, mars 2009) ; *Une stratégie PME pour la France* (Jean-Paul Betbèze et Christian Saint-Étienne, n° 61, juillet 2006) ; en 2004, *Productivité et emploi dans le tertiaire* (Cahuc et Debonneuil), en 2001 *Aménagement du territoire* (Jean-Louis Guigou et autres) ; enfin le rapport *Innovation et croissance* (Robert Boyer et moi-même), préparé peu de temps après la création du Conseil.

Le rapport de Michel Godet se situe à la jonction entre plusieurs des problématiques déjà abordées par le CAE. Ce nouveau rapport, comme les nombreuses contributions qui le composent, est très original à plus d'un titre.

Une originalité est notamment d'englober le concept ancien d'innovation dans une notion plus large de créativité. Une deuxième originalité est de chercher à comprendre les relations entre la créativité et les caractéristiques d'un territoire.

Sur le premier point – innovation et créativité –, le rapport reprend à son compte l'idée que l'innovation, ce n'est pas seulement la recherche, notamment la recherche dans le domaine des hautes technologies. Nous souscrivons bien sûr à l'idée que l'on peut aussi innover dans les activités de services, dans les activités sociales, dans le secteur public. Nous n'avons donc pas d'objections à ces affirmations qui laissent toutefois entières deux questions :

- la question de la différence entre l'innovation et la créativité, notion mise en avant dans le rapport, dont on ne comprend pas bien s'il s'agit d'une seule et même chose ou bien si un concept nouveau est proposé. Si tel était le cas, le concept mériterait d'être un peu explicité. Si être créatif c'est « avoir des projets », ce n'est pas la même chose que d'innover ;

- la seconde question est celle du poids relatif des différentes sources de l'innovation dans la croissance économique. On peut à bon droit considérer que l'innovation, ce n'est pas que le progrès technique. Mais on ne peut pas non plus banaliser le rôle spécifique du progrès technique. Et il serait intéressant de mesurer la part du progrès technique et la part des autres facteurs dans les progrès de la productivité globale.

Je voudrais à ce propos souligner le rôle de l'innovation technique comme facteur générateur d'innovations non techniques. Je reprends le cas d'Ikéa, présenté dans le rapport comme un exemple d'innovation non technique. C'est à la fois vrai et pas vrai. Vendre des meubles en kits dans de grandes surfaces (éloignées des villes) est certes une innovation en soi, mais à bien analyser le modèle Ikéa, on s'aperçoit que ce modèle aurait difficilement pu fonctionner et se développer à ce niveau sans un système informatique extrêmement sophistiqué. On peut faire la même observation par exemple pour UPS ou DHL.

Il ne serait pas légitime de confondre innovation et créativité. Une ligne de démarcation pourrait être l'existence ou pas d'effets externes. Un projet d'entreprise qui réussit est sans aucun doute créateur de valeur. Une innovation qui réussit est plus que cela. Non seulement elle crée de la valeur dans ses applications entrepreneuriales directes, mais elle apporte à l'ensemble de l'économie un supplément de valeur par effet externe. Cela est particulièrement vrai pour les innovations techniques.

Ces distinctions peuvent paraître des subtilités. Elles sont sous-jacentes dans des débats très actuels sur le champ du crédit d'impôt recherche sur lequel on reviendra.

Un autre aspect important du rapport, peut-être le plus important, concerne la question des conditions à réunir pour augmenter le potentiel de créativité d'un territoire.

Sur la question des facteurs de créativité dans les territoires, le document de synthèse évoque tour à tour le principe de précaution (qui peut paralyser l'action), la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des organisations (qui permettra de mieux expliciter les domaines au nombre de 7 du développement durable dans l'entreprise), l'harmonie sociale (qui constitue un atout majeur d'un territoire), le contenu qualitatif de la croissance (qui renvoie à la définition du PIB). Le lien de ces facteurs avec le sujet mériterait sans doute d'être précisé.

La thèse est que la « proximité » des acteurs économiques sur un territoire est le facteur déterminant du potentiel d'innovation sur ce territoire et de son essor économique. La proximité doit être entendue au sens géographique d'abord mais aussi dans un sens social. On trouve ici les idées de sentiment d'appartenance à une communauté (voire une « communauté de pratiques »), de participation aux décisions collectives, et naturellement aux classiques « effets d'agglomération » susceptibles de créer les conditions d'effets externes et de rendements croissants sur un territoire.

Le « développement endogène » des territoires synthétise l'ensemble des notions évoquées : il s'agit de la dynamique de croissance générée par la proximité et la mise en réseaux d'entreprises de taille modeste, concentrées dans une même filière industrielle, et capables de coopération, s'appuyant sur l'histoire économique du territoire pour bénéficier des savoir-faire accumulés

et sur une main-d'œuvre locale, générant avec facilité un flux d'innovations grâce à l'intensité de l'activité des réseaux d'agents.

Le rapport s'interroge donc sur les leviers susceptibles de rendre les territoires plus créatifs. C'est évidemment la question centrale pour un Conseil d'analyse économique. Des éléments de réponses son disséminés dans le rapport et dans les contributions, et affirmés de façon plus personnelle et plus forte en introduction.

Reprenons quelques-unes de ces affirmations pour les discuter.

1. Ce ne sont pas les infrastructures qui font le développement.

L'exemple donné est celui de la Vendée. Mais le rapport dit aussi, je le cite, « le développement a amené les autoroutes au cœur de la Vendée et du même coup, Nantes et son TGV pour Paris, est à moins d'une heure de voiture ». Si les infrastructures ne font pas le développement, elles y contribuent donc tout de même largement. La bonne question à débattre est alors celle du dosage et des bons choix d'infrastructures, ce qui renvoie au calcul économique et aux critères d'optimisation des investissements publics (rapports Boiteux, Lebègue et autres). Tout cela est classique. On pourrait peut-être retirer de l'étude l'idée qu'il faudrait ajouter à l'approche classique un critère supplémentaire, qui serait l'« avantage créativité » à mettre à l'actif de l'étude coût-bénéfice des projets d'infrastructure mais on aimerait alors que ce critère soit un peu plus explicité.

2. Les processus participatifs de type bottom-up *des communautés de pratiques et des équipes projets sont plus féconds que les approches* top-down *du modèle classique de R&D.*

Une conclusion est, par exemple, qu'il serait justifié de transformer tout ou partie du crédit d'impôt recherche en crédit d'impôt innovation. Sans prendre parti, j'avance quelques interrogations. Si la mesure est à coût constant, comment arbitrer entre ce qui irait à la recherche et ce qui irait à l'innovation hors recherche ou aux « équipes projet » selon la terminologie du rapport ? À quelles recherches faut-il renoncer et pour avantager quelles innovations ? Comment définir les innovations *top-down* et les innovations *bottom-up ?* Là encore, la référence aux « effets externes » pourrait être un critère utile.

3. La créativité et l'innovation viennent d'abord du local.

Le rapport cite l'exemple du trois étoiles Michelin et des hôtels des frères Marcon à Saint-Bonnet le Froid. Cet exemple montre que la créativité et l'innovation peuvent en effet naître n'importe où. Mais pour qui connaît les lieux, il infirme plus qu'il ne confirme la thèse des effets d'innovation par agglomération et proximité car les hôtels des frères Marcon sont plutôt isolés et loin de tout. Considérons donc plutôt qu'il s'agit de l'exception qui confirme la règle.

4. Il faut expérimenter le Smic territorialisé pour rendre plus attractif certains territoires ciblés.

Il est probable en effet qu'un Smic uniforme peut être un frein à l'emploi, particulièrement dans les zones de moindre productivité. Le Smic uniforme pose en effet, ou peut poser un problème du coût du travail et éliminer certains emplois peu productifs, mais on ne voit pas bien le lien avec les facteurs de créativité des territoires. L'idée est sous une autre forme (sans doute plus difficile à faire accepter socialement) la même que celle des « zones franches », dont l'expérience n'a pas semble-t-il été évaluée.

Terminons par une interrogation concernant la notion de territoire. Il s'agit d'une notion abstraite que j'ai un peu de mal à cerner. Le rapport Madiès-Prager s'y était essayé. Elle peut sans doute être entendue au sens d'un espace géographique limité, aux spécificités suffisamment marquées pour qu'une activité économique ou des projets qui s'y localisent en soient spécifiquement influencés.

Il faut alors déterminer en quoi la localisation d'une entreprise ou d'une industrie dans un territoire donné peut favoriser son expansion et sa compétitivité, et expliquer comment les processus d'innovation les plus efficaces peuvent reposer sur la densité de réseaux d'acteurs, la richesse et la fréquence de leurs interactions facilitée par la proximité. La multiplicité des exemples et l'absence de preuve empirique de l'efficacité économique (en termes de croissance notamment) nuisent un peu à la cohérence d'ensemble du raisonnement et risquent d'affaiblir sa portée opérationnelle.

Or, il y a aujourd'hui une problématique de politique publique que le rapport aurait pu contribuer à éclairer, qui est la réforme de l'organisation territoriale. Ce serait en effet une contribution majeure des économistes de proposer des critères de délimitation optimale des territoires, de leur organisation et de leur gouvernance, du point de vue de leur croissance et de l'emploi. Le rapport esquisse une piste qui est de laisser les régions se regrouper comme elles le souhaitent. Il serait évidemment intéressant d'aller plus loin.

En résumé, le rapport, et ses compléments, fourmillent d'idées, d'exemples et d'affirmations. Il ouvre des pistes plus qu'il ne les approfondit, propose des critères de regroupement de parcelles contiguës du territoire (par exemple des communes) en agrégats optimaux du point de vue de la performance économique. Ces critères pourraient être la complémentarité des activités (marchandes et non marchandes), les effets d'échelle (liés à la taille), la densité des liens sociaux, etc. Un critère important serait la « capacité de gouvernance économique ». La réforme actuelle de l'organisation territoriale s'en inspire avec la création des conseillers territoriaux, à la fois départementaux et régionaux, sous-tendant l'idée que les deux entités que sont le département et la région seront mieux coordonnées si les mêmes personnes se retrouvent aux deux niveaux. Il faudrait aller plus loin dans l'analyse économique et dégager quelques principes d'efficacité des territoires. Cela pourrait faire l'objet de prochaines recherches.

Commentaire

Christian Saint-Étienne
Professeur au CNAM

Alors que la crise économique perdure et que les crises énergétique et environnementale ne sont que des géants assoupis qui viendront bientôt nous hanter, il est tentant de chercher de nouvelles sources de croissance. Après avoir cherché du côté du capital public dans le cadre de la croissance endogène, puis du côté de la croissance durable ou de l'économie de services, il est tentant de se tourner vers les territoires.

1. Le rapport en lui-même (introduction et rapport)

Il y aurait une martingale magique, à la rencontre de la créativité et de l'innovation dans les territoires, qui permettrait de trouver le bonheur dans le pré. La force et l'attractivité d'un territoire dépendent de « la qualité de vie et du dynamisme des relations sociales ». Il n'y a ainsi pas de « territoires condamnés mais que des territoires sans projets ».

Alors que le rapport insiste sur l'imminence d'une troisième vague d'innovations qui va transformer le monde, et qui risque d'échapper à la France, tout dépendrait de la qualité de vie et des relations sociales dans le cadre d'une économie présentielle qui ne dépend pourtant, à titre principal, que des transferts des régions les plus productives vers les autres.

En d'autres termes, si la thèse du rapport était que la perte en attractivité et en qualité de vie des régions motrices de la France, qui apparaissent aujourd'hui très affaiblies, doit être corrigée dans le cadre d'un projet global visant à améliorer leur efficacité productive et simultanément leur qualité de vie, on ne pourrait être que d'accord.

Mais on est surpris que les deux volets (introduction et rapport) fassent la part belle à l'harmonie sociale, certes essentielle, pour nous expliquer que l'attractivité est « multifactorielle » et qu'elle est notamment fondée sur le « climat, la beauté des paysages, l'accessibilité, les services publics et privés offerts, leur coût, mais aussi des facteurs plus subjectifs et néanmoins réels comme la qualité des relations sociales, l'intensité de la vie associative, toutes choses que l'on peut englober dans un concept plus large, la qualité de vie ».

Mais si ce sont les ressorts de l'attractivité, comment expliquer que la France ne soit pas le phare de l'humanité et qu'elle soit sur le point d'être ignorée par la troisième grande vague d'innovations remarquablement décrite par Marc Giget ? Puisque depuis quinze ans, tout le pays est tendu vers la qualité de vie, avec la retraite à soixante ans, les trente-cinq heures, les investissements massifs dans la qualité de vie par l'ensemble des collectivités locales sous le haut patronage du « principe de précaution », pourquoi notre croissance n'est-elle pas double de celle de la Chine qui, elle, combine à peu près tout ce qui est décrit dans ce rapport comme conduisant à l'échec : des investissements massifs dans les infrastructures de compétitivité (ports, aéroports, zones industrielles), l'énergie, l'investissement industriel et la R&D, le tout dans des métropoles survoltées ?

On apprend alors, dans la contribution Pecqueur, que les économistes qui s'inscrivent dans l'approche de l'économie géographique voudraient créer un fossé entre des métropoles à forte densité et forte dynamique d'agglomération qui serait un *front office* productif et urbain, d'une part, et un désert français, d'autre part. Ce texte montre que cet auteur se trompe doublement :

- non seulement ce n'est pas ce que veulent ces économistes qui insistent plutôt sur la nécessité que les métropoles, qui ne sont pas des « assemblages de firmes » selon ces auteurs, soient au contraire des lieux de créations de toutes natures (économique, culturelle, sociale, etc.) et qu'ils servent de locomotive aux autres territoires, ce qui est déjà le cas. Il suffit de rappeler que l'Île-de-France qui produit 29 % du PIB national, ne reçoit que 22 % des revenus du pays ;
- mais surtout les économistes géographes ne souhaitent pas, à titre principal, la métropolisation créative. Ils observent simplement qu'elle existe, qu'elle peut être bien ou mal conduite, et qu'elle bouleverse la répartition des richesses au plan mondial.

Ce papier prétend que l'on concevrait aujourd'hui les territoires les plus productifs comme de « simples collections d'entreprises localisées » alors que les territoires devraient faire des « offres de site », lesdites offres se limitant dans ce papier à une discussion qui prétend notamment découvrir que les avantages comparatifs sont créés plutôt que subis, alors que cette notion est au cœur de l'économie industrielle depuis trente ans et de l'économie des échanges depuis vingt ans.

2. Les pépites de ce rapport

Ce rapport doit se recentrer sur un certain nombre de pépites et notamment les remarquables contributions de Marc Giget, Thomas Durand ou Laurent Davezies qui ne sont que marginalement reprises dans le rapport et sans être intégrés dans un ensemble cohérent : encore une fois, si la qualité de vie et les réseaux associatifs sont l'alpha et l'oméga, pourquoi les territoires

résidentiels ou présentiels ne sont-ils pas à la pointe de la troisième grande vague d'innovations qui se profile ?

Davezies lui-même nous répond : « parce que les territoires "périphériques" en fort développement contribuent peu à l'amélioration de la compétitivité française ». Le problème français est que nos métropoles ont cessé d'innover suffisamment pour continuer d'être les locomotives qui tirent les territoires résidentiels, d'une part, et qu'elles ont cessé d'être attractives pour leurs habitants en sorte qu'elles perdent leurs retraités et leurs « manipulateurs de symboles » qui profitent du TGV pour s'installer dans des territoires plus agréables à vivre, privant les locomotives de leurs revenus, ce qui affaiblit leur croissance. Et comme il le dit encore, le niveau de transferts vers les territoires périphériques épuise les territoires moteurs qui cessent progressivement de l'être.

L'État voudrait ainsi réagir « en chambre », des bureaux ministériels imaginant des stratégies de compétitivité coupées des collectivités locales qui ne se sentent, elles, responsables que de la qualité de vie. On devine qui est visé par Davezies.

En réalité, comme je l'ai exposé dans mon rapport sur la « Mobilisation des territoires au service de la croissance », il faut assurer la complémentarité entre une croissance métropolitaine à reconstruire et la croissance des territoires périphériques qui doivent eux-mêmes s'organiser pour être plus compétitifs autour d'un double réseau puissant de métropoles régionales et de villes moyennes maillant l'ensemble du territoire national pour donner à tous les acteurs de tous les territoires une chance de réaliser leurs projets.

3. Justement, que pourrait-on dire sur « créativité et innovation dans les territoires » en se fondant sur les papiers clés des compléments ?

Avec Giget, il faut insister sur le fait que la France, qui a raté la révolution numérique, est en train de rater la révolution biotechnologique et celle des *cleantechs*. Il appelle notamment à développer la recherche en entreprises plutôt que la seule recherche fondamentale qui semble trop privilégiée en France. Il explique que plusieurs entreprises françaises ont raté le coche en adoptant des approches linéaires allant de la connaissance à l'innovation en passant par la technologie alors que ces approches linéaires ne représentent qu'une part très minoritaire des innovations. Dans ces périodes à forte innovation, c'est la capacité d'initiative qui porte le renouveau, or elle n'est pas encouragée en France.

Avec Durand, on apprend à distinguer la découverte, de l'invention, de l'innovation. L'innovation est autant organisationnelle que technologique, et pour réussir il faut maîtriser aussi bien les savoirs et savoir-faire relatifs

à la conception, à la fabrication et à la distribution des produits et services que les savoir-faire empiriques permettant d'optimiser la production et le service rendu au client final. Aujourd'hui, la France a au moins autant besoin de développement que de recherche. Durand insiste, comme Giget, sur l'importance des talents d'entraînement et de leadership dans l'innovation. Nous avons besoin d'innovateurs-entrepreneurs. Cette idée devrait être au cœur de la synthèse de ces travaux. Il faut aller plus loin et reprendre la notion d'économie entrepreneuriale de la connaissance que j'ai développée dans mon rapport et qui montre que le développement vient de la capacité à faire travailler ensemble les chercheurs, les capitaux-risqueurs et les innovateurs-entrepreneurs.

En réalité, comme le dit Davezies, et comme je le disais dans mon rapport, nous devons travailler à la complémentarité entre croissance métropolitaine et croissance des territoires périphériques et nous devons surtout réussir le maillage de nos territoires avec des PME en croissance autour d'innovateurs-entrepreneurs avec une double action fondée sur le couple État stratège-régions renforcées et sur une politique fiscale et d'aides publiques adaptée à la réalité de la créativité et de l'innovation dans les territoires.

Or que propose le rapport pour renforcer la créativité et l'innovation dans nos métropoles insuffisamment compétitives ? Quelles sont les propositions pour relancer la croissance métropolitaine puisque Davezies lui-même explique qu'elles restent les sources de notre compétitivité, dont dépend le salut des territoires résidentiels ? Dans la mesure où l'on trouve des sources de croissance dans les territoires présentiels, comment en accélérer le développement ? Comment définit-on un territoire créatif et comment les territoires créatifs peuvent-ils nous aider à ne pas rater la troisième grande vague d'innovations depuis la Renaissance ? Où sont les propositions phares que l'on attend après de tels constats ?

Conclusion

Ce rapport doit recentrer son propos sur les trois papiers clés que l'on trouve dans les compléments et surtout contribuer à répondre aux questions posées.