

# ATELIER DE MACRO- ECONOMIE LOCALE DE L'AGAM

(9 décembre 2011)

## **Le lien innovation-territoire : une approche complémentaire**

Une incitation à élargir le spectre des  
politiques publiques d'innovation

Invité : Marc Desforges, consultant à  
C.M.International

L'innovation technologique n'est-elle pas trop présente dans les politiques de soutien à l'industrie, privilégiant l'Etat et les grands groupes industriels ? Ne faudrait-il pas compléter cette politique par une stratégie d'innovation tirée par le marché et les besoins, sans doute plus « low tech », animée prioritairement par les agglomérations et privilégiant les PME ? Rappelons que les innovations « produits » apparues récemment sur le marché relèvent majoritairement de cette seconde approche plus que de « l'innovation de rupture » qui, tout en restant essentielle, porte sur un horizon plus lointain.

## L'INNOVATION REVÊT EN EFFET DES FORMES MULTIPLES :

→ Selon l'OCDE, 51% des innovations n'intègrent aucune dimension technologique, mais relèvent des usages ou des modèles d'organisation. Près de la moitié des entreprises européennes (46%) ne s'appuient sur aucune activité de recherche en leur sein.

D'après le rapport du groupe de travail présidé par Michel Godet (« créativité et innovation dans les territoires ») pour le Centre d'Analyse Economique en 2011, seuls 20% de l'innovation en France seraient de nature technologique. Les 80% restants sont « low tech », à basse intensité technologique et plutôt de nature organisationnelle, commerciale, financière ou sociale.

→ L'innovation n'est donc pas uniquement technologique. Elle est aussi une réponse à une demande qui n'est pas satisfaite, soit sur le marché, soit dans la société civile. Or, ces approches sont mal prises en compte par les dispositifs de financement actuels (et renvoient en partie à la « culture d'ingénieur » particulièrement prégnante en France). Aujourd'hui et plus encore demain, l'innovation sera de plus en plus conçue avec l'utilisateur final dans un processus qui s'élargira bien au-delà du couple chercheurs-industriels.

→ D'autre part, le territoire n'est plus depuis longtemps un simple support physique, ni même le cadre d'exercice d'un pouvoir administratif ou politique. C'est un ensemble organisé multidimensionnel qui peut constituer un véritable acteur de l'innovation, doté aussi bien de multiples ressources matérielles (infrastructures, investissements,...) qu'immatérielles. Ces dernières ont été bâties à partir d'échanges et d'expériences liées à la proximité physique d'acteurs, expériences ayant peu à peu façonné un climat de coopération, une certaine intensité de créativité, une intelligence collective,... Tous ces éléments contribuent à leur manière à ce qu'un « territoire est innovant » ou pas.

→ La nature et la richesse créative du « territoire » d'une part, l'importance désormais reconnue de l'innovation « par la demande » d'autre part, forment un ensemble incitant à renverser la réflexion et l'action habituelles qui consistent essentiellement à « injecter de l'innovation »

dans les territoires, selon une démarche « descendante ».

## VERS UNE DEUXIÈME POLITIQUE DE L'INNOVATION...

Il existe donc deux types de « clusters » d'innovation, l'un technologique, l'autre tiré par le marché (avec ses attentes plus ou moins exprimées à court terme). Chacun renvoie à une politique spécifique. Articulant des objectifs macroéconomiques visant, par l'innovation technologique, à améliorer la compétitivité du pays, la démarche consistant à favoriser les projets collaboratifs entre grandes entreprises et laboratoires de recherche (en y associant des PME) est essentielle. Mais cette politique est la seule aujourd'hui privilégiée en France. Pour essentielle qu'elle soit, elle devrait être complétée par une seconde conçue avec (ou par) les collectivités territoriales, à partir de quelques observations :

- il convient de réfléchir à partir du marché et de ses attentes ;
- l'innovation doit être redéfinie dans une acception plus large ;
- la méthode ne doit pas être trop perfectionniste, mais pragmatique ; et ne pas être obnubilée par l'intégration de technologie de rupture ;
- « La confiance précède l'idée » disait P. Veltz. Repositionner une filière sur des relais de croissance relève d'une approche transversale, ouverte à des acteurs de nature différente. Une démarche de coopération doit être initiée (ou, le cas échéant, amplifiée) autour d'objectifs communs clairement identifiés, dans l'intérêt de tous et de chacun.
- Il ne faut donc pas s'enfermer dans une logique de filière et essayer de résoudre les difficultés uniquement « de l'intérieur ».
- le contexte est porteur avec les nouvelles stratégies de R. & D. des grands groupes qui préfèrent acheter la R. & D. des PME spécialisées. Il faut donc viser ces entreprises pour cette démarche d'innovation.

## UNE DÉMARCHÉ « ASCENDANTE » ET PRAGMATIQUE POUR UNE RÉPONSE INNOVANTE AUX ATTENTES DU MARCHÉ

Tirée des expériences menées pour la filière pêche (nouveau bateau) en Bretagne et celle du bois à Epinal, la démarche s'arti-

cule autour des 3 phases : d'initialisation, de co-développement et de structuration. Elle peut se déployer après avoir créé un climat de confiance entre acteurs de la filière d'un territoire aux contours « pertinents » par rapport à elle.

→ La première phase est celle de l'initialisation de collectifs territoriaux en vue de faire émerger des idées et créer des projets nouveaux. Il convient notamment de répondre à des besoins locaux, puis d'acquérir un savoir-faire, généralisable ensuite. Se placer comme un territoire d'expérimentation, dont les savoir-faire acquis pourront être exportés (par exemple, dans le cas de Marseille vers les pays du sud : Méditerranée, Afrique, Moyen-Orient).

Avant de créer une société de co-développement répondant à ces objectifs, il est judicieux de s'appuyer sur les outils existants (instances paritaires de gouvernance, pôles,...). Ceci constitue la phase d'initialisation du processus et consiste notamment en réunions bilatérales, puis réunion de l'ensemble des acteurs répondant à un double intérêt :

- l'intérêt général, car la démarche permet de conforter l'identité territoriale, d'aller dans le sens du développement durable et de la biodiversité,...
- l'intérêt économique des acteurs, même s'il n'est pas servi à court terme. Le pari est en effet que chacun accepte de s'impliquer même si la démarche ne sert pas ses intérêts immédiats.

Puis, la confiance étant créée entre les différents acteurs impliqués dans la démarche, 2-3 réunions complémentaires sont sans doute nécessaires pour passer de l'idée sociétale à la définition d'un produit ou d'un service échangeable sur un marché. Il s'agit d'enclencher une dynamique collaborative pour amorcer une « pompe à projets ». La dynamique doit être continue et implique une mobilisation au-delà des acteurs directement concernées (utilisation de « living labs »,...). L'objectif est bien cependant, in fine, de développer des affaires et d'accroître l'emploi dans la filière ainsi « revisitée ».

→ Il s'agit d'enclencher ensuite la phase de co-développement en prenant soin de ne pas institutionnaliser le processus trop tôt. C'est l'étape de l'organisation économique et financière dont l'enjeu est de garantir la création d'entreprises pérennes.

Le rôle de la société de co-développement (société coopérative) consiste à :

- accompagner et financer le processus de création ;
- créer et manager les projets d'investissements mutualisés ;
- accompagner les projets industriels découlant du processus créatif.

Il s'agit de créer une forme de société dont la majorité serait détenue par les chefs d'entreprises, les financiers participant à la société, tandis que la part des collectivités locales n'excéderait pas les 20%. La difficulté, en France notamment, est de convaincre les financeurs de s'impliquer dans un tel processus. Aussi, faut-il privilégier les contacts auprès de la Caisse des dépôts ou les banques mutualistes.

→ La phase ultime consiste en la structuration du processus qui doit parvenir à son autofinancement, notamment par la mutualisation des coûts (aspect défensif) et par la validation du service par le marché (aspect offensif).

Dans la durée, le territoire garde un rôle actif en soutenant la dynamique, par exemple en étant un marché-test (expérimentation de produits, implication d'autres acteurs, voire de la population dans les différentes expérimentations). Ceci permettra en retour, par la proximité du marché et des premiers utilisateurs, une plus grande réactivité des acteurs impliqués dans le processus créatif et la définition du produit.

Le territoire pourra tirer bénéfice de ces compétences acquises afin de transférer le savoir-faire vers d'autres réseaux économiques locaux (plus ou moins structurés) et susciter de nouvelles « boucles locales d'innovation », selon un processus dynamique et cumulatif au service du développement local.

Au cours du processus, trois « outils » auront été utilisés : celui d'incubateur d'activité avec un investissement public à court terme dans la phase délicate d'initialisation ; celui d'une société d'équipement mutualisé ou de label commun (visant l'autofinancement) puis enfin, celui de société de capital-risque (à fonds privés).

**L'accent est mis dans ce processus permanent sur le caractère expérimental de la démarche. Il contribue à installer le territoire comme un acteur de son propre développement.**

