



Créativité et innovation dans les territoires

Michel Godet , Philippe Durance et Marc Mousli

Résumé

Le rapport « Créativité et innovation dans les territoires » 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.

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, aux pôles d'attractivité qui dépendent de 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 qui peuvent améliorer ces deux dimensions du développement des territoires, compétitivité et attractivité.

La réflexion du groupe a mis en évidence, d'une part, ce qui est nouveau : 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, les services aux personnes, la modernisation des services publics locaux, etc.

À l'origine des trois-quarts des innovations des entreprises, on ne trouve pas la science pure, mais les clients, les fournisseurs et les salariés. Le *high-tech* doit s'appuyer sur des innovations dans les organisations, la gouvernance, la formation, le management. À niveau comparable, c'est la créativité dans les usages des technologies qui démultiplie l'innovation et fait la différence entre les entreprises.

Ce rapport s'intéresse également à la créativité, qui est la source de l'innovation. Son objet est aussi de faire remonter 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 ou Ploufragan, trouvent leur origine dans une crise. Des solutions innovantes ont émergé, portées par des hommes capables de persévérer pendant de longues périodes, allant dans ces cas de 15 à 30 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 ARDAN¹, qui ont perduré malgré les vicissitudes liées aux changements politiques, grâce à la ténacité de ceux qui portaient les projets.

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. Les auteurs rapportent quelques bonnes nouvelles, mais aussi d'autres qui le seront moins si rien ne change dans les comportements et dans les organisations.

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. Le rattrapage des BRIC devrait se poursuivre de manière soutenue.

La deuxième bonne nouvelle, c'est qu'il va falloir tout changer : nos habitudes, nos comportements, nos organisations, et relocaliser les productions parties au loin à la recherche des bas coûts de production, que la mondialisation avait fait fuir. 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 proximité² et de mouvement de relocalisation des activités près des pôles de consommation et de qualité de vie, là où vivent les gens.

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. 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, 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 plus liées à l'histoire et aux solidarités qu'elle a fait naître, 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'autre inquiétude provient de la contradiction des horloges : les temps politiques, économiques, sociaux et environnementaux qui 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 pour le temps long des changements éducatifs, socio-organisationnels et environnementaux. Mais, pour la France, cela pose aussi la question de son mode de pensée et de fonctionnement

¹ Action régionale pour le développement d'activités nouvelles.

² 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.

centralisé, qui conduit à vouloir imposer d'en haut des projets à la société plutôt que de promouvoir une société de projets.

Il ne s'agit pas de copier nos voisins, mais d'essayer de comprendre comment font 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. 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 du changement s'ouvrent de l'intérieur, disait naguère Jacques Chaize ; elles s'ouvrent aussi d'en bas.

Ces bonnes et moins bonnes nouvelles ont conduit à un diagnostic et à des prescriptions que nous allons présenter en quatre points : 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 ; dix recommandations pour l'action.

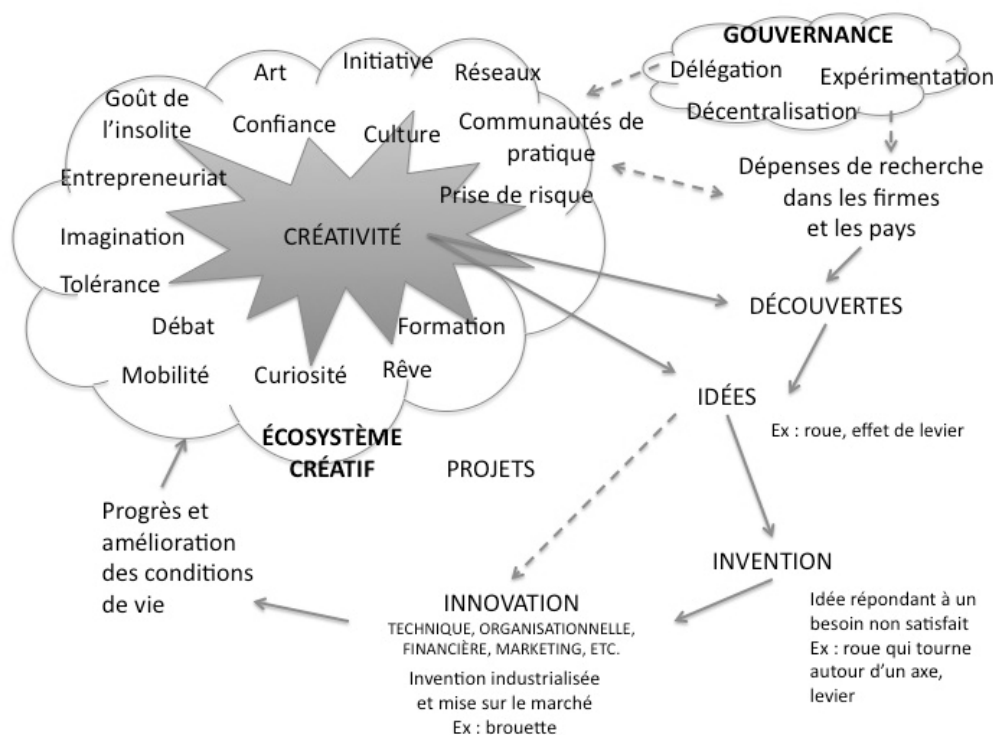
Renforcer la créativité et l'attractivité des territoires

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.

Ce rapport montre 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, où 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, font qu'il y fait bon vivre et mener à bien ses projets.

Selon les auteurs *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 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 attire les talents, où l'on est généreux avec les créatifs, accueillant envers les étrangers et tolérant avec les déviants. Car si ces derniers ne sont pas tous excellents, les excellents sont souvent aussi déviants.



La spirale de l'innovation

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 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. C'est ainsi que la France est reconnue pour ses prouesses techniques et ses échecs commerciaux.

La haute technologie ne rime pas forcément avec haute valeur ajoutée. La haute valeur ajoutée et la performance se trouvent souvent dans des secteurs moins intenses en recherche, voire *low-tech*. Les champions de la performance française à l'étranger sont souvent des entreprises à gouvernance familiale, nées dans des territoires enclavés ou excentrés.

L'innovation peut être majeure et low-tech. Il faut apprendre à se saisir des idées des autres et à les adapter pour les transformer en synthèse créative, comme a su le faire Apple avec l'iPhone, qui ne comporte aucune technologie « maison », mais qui a combiné intelligemment des technologies développées ailleurs.

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 solvable. Il faut réorienter l'innovation en soutenant son développement tout azimut, 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, des usines ou de la société). Les processus participatifs de type *bottom-up* ou *peer-to-peer* 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.

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. Malheureusement, il y a peu de créateurs entrepreneurs et peu d'entrepreneurs sont innovants. 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 indépendant. 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'appuis à la création et au développement des entreprises. L'ancrage fort sur le territoire de proximité est cohérent avec ce constat.

Dix recommandations pour l'action

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 plutôt arroser les plantes qui poussent naturellement et ne pas s'évertuer à planter un arbre exotique qui ne prendra pas racine.

Partant de ces constats, les auteurs formulent dix recommandations pour l'action qui s'adressent aux pouvoirs publics et aux acteurs locaux :

- étudier et expérimenter un revenu minimum territorialisé ;
- inciter à la mobilité professionnelle en exonérant les travailleurs mobiles des droits de mutation ;
- transformer tout ou partie du crédit d'impôt recherche en crédit d'impôt innovation ;
- organiser la contagion des initiatives et des expérimentations dans les territoires ;
- encourager les innovations administratives participatives ;
- organiser un désordre créateur : désigner chaque fois que nécessaire un « sous-préfet à l'expérimentation » ;
- 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 ;
- créer un baromètre des innovations, à partir de quelques critères et développer un système d'évaluation de la RSI (responsabilité sociale de l'innovation) ;
- développer l'innovation participative, coproductrice d'efficacité et de lien ;
- renforcer les liens et les partenariats entre les formations générales, techniques et professionnelles et les entreprises (professeurs associés).

Le rapport comporte trois parties :

— « Libérer la créativité et l'innovation dans les territoires », une synthèse et

des propositions du président et des rapporteurs (16 pages) ;

- « Créativité et innovation dans les territoires », un rapport collectif du groupe de travail (62 pages) comprenant quatre parties : l'innovation, de la Renaissance à la crise de 2008 ; l'innovation dans les entreprises, facteur de différenciation compétitive ; les territoires comme écosystèmes de l'innovation ; les territoires comme écosystèmes de l'innovation ; des territoires stratégiques, innovants, créatifs ?
- des contributions individuelles des membres du groupe (290 pages), regroupées autour de quatre parties : innovation, déterminants et perspectives ; les nouvelles dynamiques de l'innovation ; innovation et attractivité des territoires ; nouvelles formes d'innovation.

À ces trois parties viendront s'ajouter les commentaires des discutants, Michel Didier et Christian Saint-Étienne, désignés par le CAE, ainsi que celui de la Datar.