

**Séminaire  
Entrepreneurs,  
villes et territoires**

*organisée grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
AREVA<sup>2</sup>  
CEA  
Chaire "management multiculturel  
et performances de l'entreprise"  
(Renault-X-HEC)  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNES  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts Comptables  
Crédit Agricole SA  
Danone  
Deloitte  
École des mines de Paris  
ESCP Europe  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
Fondation Crédit Coopératif  
Fondation Roger Godino  
France Télécom  
FVA Management  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IBM  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale de la  
compétitivité,  
de l'industrie et des services  
OCP SA  
Paris-Ile de France Capitale  
Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF  
Thales  
Total  
Wight Consulting<sup>2</sup>  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources technologiques et innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1<sup>er</sup> septembre 2011)

**INNOVATION *LOW-TECH*  
ET TERRITOIRES CRÉATIFS**

par

**Philippe DURANCE**

Professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers  
(Cnam)

**Marc MOUSLI**

Chercheur et consultant en prospective et management

Séance du 6 juillet 2011

Compte rendu rédigé par Loïc Vieillard-Baron

**En bref**

Pour Marc Mousli et Philippe Durance, nous sommes à la veille d'une grande vague d'innovations, phénomène qui survient lorsqu'une masse de connaissances s'est accumulée durant des décennies. Pour réussir à s'inscrire dans ce mouvement, la France ne doit pas seulement promouvoir l'innovation de haute technologie (high-tech) mais aussi les innovations humaines, sociales ou managériales qui lui sont complémentaires. Ce genre d'innovation *low-tech* indispensable peut être un facteur de développement pour de nombreux territoires. Il peut même être le moteur de véritables résurrections comme l'illustre le cas du village de Saint-Bonnet-le-Froid ou de la petite ville de Ploufragan. Il convient aussi de prendre de la distance avec la théorie dominante de l'économiste Richard Florida sur les territoires créatifs. Plutôt que de chercher à attirer en un endroit la fameuse "classe créative", il vaudrait mieux s'appuyer sur les ressources économiques et sociales locales, ainsi que sur les traditions culturelles propres à chaque territoire.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## EXPOSÉ de Philippe DURANCE et Marc MOUSLI

**Marc MOUSLI :** Nous allons vous présenter une synthèse du rapport sur la créativité et l'innovation dans les territoires<sup>1</sup> que nous avons réalisé pour le Conseil d'analyse économique (CAE) et sous son égide ainsi que sous celle de la DATAR (Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale) et de l'Académie des technologies. Le thème étant très vaste et foisonnant, nous avons décidé, en accord avec nos parrains, de nous intéresser prioritairement à l'innovation qui n'est pas strictement fondée sur des éléments "high-tech". En effet, l'idée même d'innovation étant aujourd'hui spontanément liée à celle de haute technologie dans l'esprit de la plupart des élus locaux et nationaux, il en résulte que les politiques publiques de l'innovation sont très ciblées vers l'univers de la haute technologie. Or, il y a beaucoup d'autres sortes d'innovations, comme l'innovation sociale ou managériale, qui méritent d'être repérées et soutenues.

### L'importance de l'innovation humaine

On peut même penser que ce second type d'innovation est indispensable pour que prospère le premier, comme en témoigne Philippe Delmas, dans son livre *Le maître des horloges* (1991) : « *L'organisation industrielle la plus dommageable est la combinaison des technologies modernes avec les modes anciens de gestion des hommes.* » Si l'on en croit cet auteur, une innovation technologique sans innovation humaine risque au mieux d'échouer, au pire de provoquer des catastrophes sociales.

Allant dans ce sens, le professeur Jean-François Bergman montre que la haute technologie est la première "maladie" des hôpitaux publics : les médecins ne cessent de prescrire de nouveaux examens à leurs patients pour approfondir les petites anomalies détectées par les instruments ultra-performants qu'ils utilisent alors qu'elles relèvent souvent des différences normales qu'il y a entre les êtres humains. Le personnel médical est souvent dépassé par la technologie dont il dispose. Aussi, serait-il pertinent aujourd'hui d'accompagner par des innovations dans la formation et l'entraînement du personnel, les formidables progrès technologiques des équipements dont il dispose.

D'une manière plus positive, les pôles de compétitivité illustrent que l'objectif d'innovation technologique ne peut être atteint que si l'on innove aussi sur la qualité de vie des personnels qualifiés dont les entreprises de ces pôles ont besoin. Avec Laurent Davezies, nous avons beaucoup travaillé sur cette question.

On peut encore remarquer qu'une partie importante de la population, 20 à 30 %, ne peut s'adapter aux technologies avancées, voire les refuse. On assiste à un renouveau notable de mouvements de type "luddite" (ces ouvriers briseurs de machines dans l'Angleterre du XIX<sup>e</sup> siècle). L'innovation high-tech ne peut donc pas être considérée comme un réservoir de progrès qui ferait l'unanimité sociale et mériterait d'être la seule à faire l'objet d'attentions.

Nous nous sommes donc intéressés à ce que nous avons appelé l'innovation *low-tech* (basse technologie) pour bien signifier que la technologie reste évidemment à la base de la plupart des innovations, mais qu'elle est souvent seconde par rapport aux usages que l'on en fait. Nous présenterons un regard critique sur le processus d'innovation tel qu'on le considère généralement sur le plan théorique, puis des exemples remarquables de ce genre d'innovations dans la littérature managériale, qui permettront de bien l'identifier. Enfin, nous observerons quelques exemples beaucoup moins connus de territoires français qui ont vécu un étonnant renouveau de vitalité par des voies autres que celle de la technologie. Nous critiquerons enfin la théorie de la créativité territoriale selon Richard Florida.

---

<sup>1</sup> Michel Godet, Philippe Durance et Marc Mousli, *Créativité et innovation dans les territoires*, rapport du Conseil d'Analyse économique (la Documentation française, 2010).

## Critique du modèle classique d'innovation

**Philippe DURANCE** : À l'échelle historique, les travaux universitaires sur le processus d'innovation élucident deux grandes phases successives : une longue période d'accumulation des connaissances scientifiques et techniques, et une courte période de synthèse créative pendant laquelle apparaissent de nouvelles idées qui permettent de "saisir" le monde autrement qu'on ne le faisait auparavant, et qui créent une nouvelle base conceptuelle porteuse de nouveaux développements. On considère que les deux dernières grandes phases de synthèse créative sont la Renaissance et la Belle Époque. De nombreux indices permettent de penser que nous sommes actuellement à l'orée d'une troisième phase et qu'il ne manque qu'un complément d'innovation sur les plans organisationnel et humain pour que l'énorme accumulation de connaissances scientifiques et techniques qui s'est faite au cours des dernières décennies se cristallise pour donner naissance à une nouvelle vision du monde. La question qui se pose est donc de savoir comment l'on peut aider cette innovation humaine à émerger.

Selon le modèle classique, dit *linéaire*, qui sert de référence à la plupart des politiciens et des hauts fonctionnaires, le processus d'innovation débute par une impulsion de l'État qui décide d'engager la recherche fondamentale dans une certaine direction. Cette recherche fondamentale, une fois aboutie, alimente alors de la recherche appliquée, laquelle permet de mettre au point une nouvelle technologie qui est ensuite incorporée par des industriels pour donner lieu à une *innovation*, c'est-à-dire à une invention qui se répand dans la société.

Cependant, l'observation montre que les entreprises progressent plus généralement par l'amélioration d'une technologie déjà existante (innovation "*incrémentale*") que par la création brutale d'une nouvelle technologie (innovation de *rupture*), la seule prise en compte par ce modèle.

De plus, les processus réels d'innovation dans les entreprises ne sont pas souvent poussés par une analyse étatique des besoins et par une recherche fondamentale menée par des scientifiques ou des chercheurs, mais sont généralement suscités dans l'activité même de l'entreprise par des clients, des fournisseurs ou des salariés qui s'emparent d'une situation qui ne leur convient pas et qui ont envie de l'améliorer.

Enfin, beaucoup d'innovations n'émergent même pas d'une recherche interne mais d'une récupération de recherches faites ailleurs et que l'on rachète (par exemple sous forme de brevets) parce qu'on sait comment les faire fructifier. La capacité de veille technologique est donc un élément important.

Par ailleurs, même dans le secteur technologique, les compétences demandées ne sont pas seulement scientifiques : il faut aussi une aptitude à collaborer, à écouter des inspirations, à avoir une attitude entrepreneuriale. Pour bien comprendre cette idée, il suffit d'observer le monde de l'économie numérique qui est actuellement un des grands secteurs du progrès technologique. Cette économie n'a pas comme caractéristique principale la connaissance ou la compétence technique mais l'aptitude à la collaboration. Aujourd'hui, dans la société française en général, la fracture numérique ne correspond pas à la possession d'un ordinateur mais à la capacité à travailler avec d'autres grâce à des réseaux.

### **On n'achètera plus des objets mais des usages**

Enfin, notre culture est peut-être en train de vivre un changement de paradigme dont on n'a pas encore pris la mesure mais qui risque de modifier fortement la démarche même de l'innovation : la volonté des clients d'acheter non pas des objets mais seulement l'usage des objets. Cela nécessite donc un effort d'innovation qui ne porte pas d'abord sur la technologie mais sur la gestion des usages. Le cas des pneus Michelin l'illustre.

Il y a quelques années, Michelin a décidé de vendre à ses clients professionnels (transporteurs routiers) un service, celui de l'usage des pneus, plutôt qu'un objet, c'est-à-dire les pneus eux-mêmes. Ainsi, l'entreprise propose maintenant à ses clients de s'occuper entièrement de leur problème de pneus en leur facturant une prestation forfaitaire sur la base du nombre de kilomètres parcourus. Elle leur fournit les pneus dont ils ont besoin, en assure la maintenance, tout en en gardant la propriété. Il s'ensuit que Michelin a dorénavant un intérêt puissant à fabriquer des pneus qui durent très longtemps, alors qu'auparavant, en tant que fabricant de pneus, il avait intérêt à ce que les automobilistes en changent assez souvent, intérêt qui était quelque peu contenu par la pression de la concurrence. Une innovation marketing a donc conduit à un changement important de l'orientation de la recherche technologique.

### **L'innovation *low-tech* en entreprise**

**Marc MOUSLI :** Voici quelques exemples de belles innovations qui n'ont demandé quasiment aucun apport technologique : la première, déjà ancienne, de la société Ikea, puis celle plus récente qui a donné une nouvelle vie à la société Lego et enfin celle très récente de la société française Golden Hook.

*Ikea : vendre des meubles qu'on assemble chez soi*

Ikea, la célèbre multinationale d'ameublement, a été fondée par son créateur suédois à partir d'une idée très simple : ne pas vendre des meubles complètement fabriqués mais les vendre en kit. Comme on peut alors les transporter à plat, c'est beaucoup plus facile et moins coûteux. Le marché mondial a fait un triomphe à cette idée. Or, la seule nouveauté technologique de cette affaire, c'est le petit tournevis que tout le monde connaît !

*Renouveler le jeu du lego grâce au web 2.0*

Lego est un fabricant de petites briques en matière plastique qui peuvent s'assembler pour faire toutes sortes de constructions au gré des idées de l'utilisateur. Ce produit très simple s'est formidablement répandu dans le monde jusqu'aux années 1990. Cependant, les briques étant quasiment indestructibles et faciles à contrefaire, les ventes sont devenues difficiles sur un marché relativement saturé. Après une série de diversifications plutôt malheureuses, les dirigeants de Lego ont relancé l'envie d'achat en stimulant le marketing grâce au web 2.0. Ils ont par exemple offert à leurs fans de mettre des photos de leurs plus belles constructions sur le site internet de l'entreprise, et proposé aux clients admiratifs de leur vendre des boîtes contenant spécifiquement les pièces nécessaires pour les réaliser. Cela a eu beaucoup de succès. Avec des idées de ce type (et une gestion rigoureuse), l'entreprise est redevenue florissante à la fin des années 2000.

*Golden Hook : créer un bonnet et le faire tricoter*

Le fondateur de Golden Hook propose à ses clients de créer sur un site internet le bonnet ou l'écharpe de leur goût en choisissant la couleur, la matière, le point de tricot, la longueur et il a constitué un réseau de "grand-mères" chargées de les tricoter. Ainsi, d'un côté le tricot, qui était un passe-temps, est devenu une source de revenu pour ces grands-mères, et de l'autre les acheteurs ont eu le plaisir de pouvoir porter un objet très personnalisé. Aujourd'hui, les clients peuvent même envoyer un message à "leur" grand-mère, tissant ainsi une forme de lien social intergénérationnel.

### **Des innovations à caractère territorial**

Voici encore quelques exemples d'innovation mais qui présentent cette fois-ci un caractère territorial marqué : les activités touristiques de Saint-Bonnet-le-Froid, le campus de l'artisanat et des métiers de Ploufragan, les plantes aromatiques de Forcalquier, et la réinvention de la médecine de proximité.

### *Les activités touristiques de Saint-Bonnet-le-Froid*

Au cours des années 1960-1970, le petit village (environ deux cents habitants) de Saint-Bonnet-le-Froid, dans le département de la Haute-Loire, perdait sa vitalité, les jeunes partant étudier dans les villes et ne revenant jamais. Un jour, quelques-uns d'entre eux ont voulu rester au pays et ont décidé de renouveler l'attractivité du village en développant les activités touristiques. En combinant les initiatives publiques et individuelles, familiales et collectives, en trouvant le moyen de souder la population autour d'un événement annuel majeur, comme le passage du rallye de Monte-Carlo ou une foire aux champignons de grande envergure, ils ont réussi à donner de l'essor au village au point d'y faire vivre maintenant quatre restaurants dont un trois étoiles au Michelin, quatre hôtels de deux à cinq étoiles et deux gîtes d'étapes !

### *Le campus de l'artisanat de Ploufragan*

Dans les années 1980, la chambre des métiers et de l'artisanat (CMA) des Côtes d'Armor était résignée à fermer son centre de formation d'apprentis à la réparation automobile, qui ne répondait plus à la demande des entreprises, ni aux attentes des jeunes. Pascal Pellan, un jeune chargé de mission arrivant à la CMA, a réalisé que le monde de l'automobile était en train de basculer dans l'ère de l'électronique et qu'il manquait de personnels qualifiés. Il a également compris qu'il fallait donner aux jeunes la possibilité d'aller jusqu'à une formation bac+2, puis bac+3, avec à la clef des diplômes plus valorisants que le CAP. En forçant la main aux politiques pour être autorisé à délivrer ces diplômes, il a réussi à mettre en place des nouvelles formations qui ont été rapidement recherchées par les jeunes et par les employeurs. Le succès ne s'est pas démenti au fil des ans, et la CMA a continué à développer ses formations. En 2000, Pascal Pellan a lancé les Universités des métiers et de l'artisanat. Ploufragan est ainsi devenu une référence nationale dans ce secteur professionnel, et a étendu ses activités au secteur du bâtiment et aux métiers du goût.

### *Les plantes aromatiques de Forcalquier*

À la fin des années 1970, à Forcalquier, dans un territoire des Alpes-de-Haute-Provence historiquement réputé pour sa tradition de distillation des plantes aromatiques, un groupe d'amis a entrepris de rénover cette technique pour produire divers huiles, condiments et cosmétiques. Pour en faire la promotion et les vendre, ils se sont appuyés sur la forte image de la région qu'ils ont labellisée par une AOC (appellation d'origine contrôlée). Trente ans plus tard, leur société, au nom évocateur, L'Occitane, emploie deux mille cinq cent personnes et possède un réseau de mille boutiques dans quatre-vingt-cinq pays.

### *La réinvention de la médecine de proximité*

Depuis une dizaine d'années, les jeunes médecins ne veulent plus vivre dans les régions rurales au rythme de leurs anciens, c'est-à-dire en étant disponible jour et nuit, sept jours sur sept. Cela s'explique par le changement des mentalités, mais aussi plus spécifiquement parce que les médecins sont maintenant souvent des femmes qui refusent de laisser leur temps professionnel empiéter sur leur temps familial. Il en résulte une forte diminution de la disponibilité de la médecine de proximité. Les solutions pour y répondre se trouvent principalement dans des innovations organisationnelles : le travail d'équipe, les réseaux de santé, les délégations de pouvoir, les coopérations efficaces entre les acteurs privés (médecins et infirmiers libéraux) et les acteurs publics (hôpitaux, SAMU).

Même quand l'innovation s'appuie principalement sur la technologie, il faut souvent aussi un apport d'innovations humaines. Ainsi, développer la télémédecine pose aujourd'hui moins de problèmes techniques que d'acceptabilité par les intéressés, d'organisation et d'administration. Les innovations les plus importantes sont de l'ordre de la communication et de la suppression de barrières corporatistes.

## Les théories du territoire “créatif”

L'économiste britannique Alfred Marshall observait déjà au début du XX<sup>e</sup> siècle que la notion de proximité territoriale jouait un rôle positif dans l'innovation : « *Les gens exerçant la même profession trouvent de grands avantages à être proches voisins. Les secrets de leur métier ne restent pas mystérieux, mais sont là, comme flottant dans l'atmosphère. Si un homme a une idée nouvelle, elle est reprise par les autres et, combinée avec celles qu'ils ont eux-mêmes, donne naissance à d'autres innovations.* » Ce constat de Marshall a été confirmé dans de nombreux pays, de l'Italie du Nord avec ses districts industriels jusqu'aux pôles de compétitivité français ou aux clusters de type Silicon Valley. Un sociologue, Richard Florida, a bâti une théorie qui a rencontré un grand succès aux États-Unis, avec le concept de “classe créative”, qui comprend des “bohémiens”, créatifs purs, artistes ou artisans, et des professionnels engagés dans un processus créatif et orientés vers la production, comme les scientifiques, les ingénieurs, les architectes. D'autres enfin, qui sont seulement créatifs à partir de leur pratique routinière (comme les chefs d'entreprise ou les cadres). Pour qu'un territoire devienne “créatif”, il lui faut favoriser le développement ou la venue de ce type de population, en lui permettant de multiples contacts et en lui offrant une certaine qualité de vie. Si un élu a cette ambition, le message de Richard Florida l'incite donc à développer les infrastructures technologiques, à équiper son territoire d'institutions auxquels les gens talentueux sont sensibles pour eux-mêmes et pour leur famille comme les lieux d'éducation (écoles, universités), de culture (musées, centres culturels), de soins médicaux, de loisirs et de rencontres. Le territoire doit aussi être généreux avec les créatifs, accueillant envers les étrangers et tolérants avec les déviants (d'excellence, de préférence...).

En France, selon l'INSEE (Institut national des statistiques et des études économiques), la classe créative répondant aux définitions de Richard Florida regroupe environ 3,7 millions de personnes réparties comme suit : 0,3 million pour la première catégorie, 1,6 million pour la seconde et 1,8 million pour la troisième. Géographiquement, elle est majoritairement implantée dans le Sud-Est, en Île-de-France, et dans une moindre mesure en Alsace ainsi que près de Toulouse et de Bordeaux.

### Une approche critiquable

**Philippe DURANCE** : De nos jours, les élus ont unanimement l'ambition de faire de leurs territoires un lieu de créativité. Richard Florida connaît donc un grand succès, et certains n'hésitent pas à appliquer mécaniquement ses résultats. Ses travaux sont pourtant critiquables en de nombreux aspects.

On peut d'abord mettre en doute la capacité de la définition de la classe créative à recouvrir une réalité sociale précise, aussi clairement, par exemple, qu'autrefois la classe ouvrière regroupait le groupe social des personnes travaillant dans des usines. En effet, chacun d'entre nous connaît de nombreuses personnes qui développent des qualités artistiques sans être dans une catégorie socioprofessionnelle que l'INSEE range parmi les artistes. Les frontières de la classe créative paraissent donc floues.

On peut ensuite constater que les analyses de Richard Florida répondent principalement à une logique économique, c'est-à-dire de croissance de la productivité (PIB/actif) ou du niveau de vie (PIB/habitant). Leur message consiste donc à dire qu'il faut attirer des artistes ou des personnes déviantes pour favoriser l'économie. Or, il n'est pas certain que les personnes concernées apprécient une telle perspective. Elles risquent de se sentir instrumentalisées et avoir plutôt envie de fuir. À Hambourg, il y a eu récemment une révolte de la classe créative contre son instrumentalisation par la municipalité. Et d'ailleurs, dans l'absolu, peut-on vraiment attirer un véritable artiste où l'on veut ? D'une manière générale, en fondant sa vision du développement d'un territoire uniquement sur la dimension économique, Richard Florida adopte un angle de vue certainement très réducteur.

La dernière critique porte sur l'absence de démonstration rigoureuse, que ce soit par Richard Florida ou par ses disciples, du lien entre prospérité économique et présence de la classe créative.

## DÉBAT

**Un intervenant :** *On peut ajouter à vos critiques le bel exemple de Saint-Bonnet-le-Froid que vous avez cité. Selon la thèse de Richard Florida, ce village n'aurait eu aucune chance de s'en sortir !*

**Marc Mousli :** Richard Florida fonde son analyse sur les grandes villes et les communautés urbaines. Il ne s'intéresse pas vraiment aux milieux ruraux, qui n'entrent effectivement pas dans ses schémas.

### Le rôle méconnu du patrimoine culturel

**Int. :** *Même pour les villes, il me semble que cette thèse est trop limitée. Je me souviens de l'implantation réussie à Montréal de la société française Ubisoft, spécialisée dans la création de jeux sur ordinateur. En première approche, un analyste pourrait penser que c'était pour profiter, outre des avantages fiscaux bien connus, du milieu interlope et créatif de Montréal, conformément aux catégories de Richard Florida. Mais après une analyse plus poussée, il apparaissait que le milieu underground montréalais avait une familiarité traditionnelle avec la dimension ludique. Ce n'était pas donc pas la présence d'un milieu créatif en général qui a favorisé le développement d'Ubisoft, mais la présence d'une tradition spécifiquement propice au jeu.*

**Philippe Durance :** Richard Florida ne s'intéresse pas aux facteurs endogènes que porte un territoire, comme le patrimoine culturel et les habitudes. C'est certainement une critique majeure qu'on peut lui faire car on pourrait sûrement en montrer l'importance dans beaucoup de succès territoriaux.

**M. M. :** Par exemple, il a été bien mis en évidence que ce sont des traditions culturelles régionales qui expliquent le succès des districts dans le nord de l'Italie ou celui de régions comme le Choletais en France.

**Int. :** *Vous avez montré que la classe créative se situe principalement en Île-de-France, ce qui s'explique certainement par l'importance de Paris dans la culture française, et dans le Sud-Est, c'est-à-dire près de la Côte d'Azur, zone réputée pour son soleil et son environnement naturel. En France, les facteurs d'attractions principaux seraient donc Paris ou le soleil. D'une manière générale, le soleil est-il un atout pour le développement économique d'une région ?*

**Int. :** *Ayant eu l'occasion d'analyser le développement de Sophia-Antipolis, j'ai pu constater que ce n'était pas le soleil qui était cité comme l'avantage principal du lieu même s'il faisait partie des éléments cités, mais la qualité des transports.*

**M. M. :** Il est certain que le soleil est un atout quand il s'agit d'attirer des gens dans une région, mais de nombreux exemples montrent que ce n'est pas un facteur dominant pour susciter le développement. Aux États-Unis, la ville de Pittsburgh est un centre intellectuel et universitaire très actif alors qu'il y pleut 300 jours par an ! Je pense que les traditions culturelles sont plus puissantes que les réalités environnementales. Lorsque l'on s'interroge sur la zone de France qui pourrait devenir un pôle capable de concurrencer Paris, beaucoup voient Marseille puisqu'elle est la capitale de ce Sud-Est si bien noté par la thèse de Richard Florida. Pour ma part, je verrais plutôt Lille parce que la tradition culturelle d'innovation m'y paraît plus forte.

**Int. :** *Avec le fameux musée Guggenheim, la ville de Bilbao a connu une résurrection retentissante qui en fait une référence pour beaucoup d'élus. Qu'en pensez-vous ?*

**P. D. :** Tout dépend de l'analyse que l'on en fait et de la conclusion que l'on en tire. La résurrection de Bilbao tient surtout à la mise en place d'une vaste politique de développement assise sur une culture locale industrielle. Si l'on voit dans le musée un élément de cette dynamique, on a raison, mais si on y voit le moteur principal de la nouvelle créativité de la ville, on a tort.

### **L'État français et l'innovation territoriale**

**Int. :** *Il me semble que la tradition étatique française, avec notamment sa volonté d'égalité entre les territoires, ne facilite pas les processus d'innovation qui prennent souvent appui sur des caractéristiques locales. Que pensez-vous de cette tradition politique et administrative ?*

**P. D. :** En théorie, le principe d'égalité qui tend à l'uniformisation est compensé par un droit d'expérimentation qui permet aux territoires de déroger à la loi commune dans certaines conditions. Ce droit à l'expérimentation a été élevé au rang de droit constitutionnel. Il bénéficie donc d'un statut élevé. Malheureusement, les décrets d'application l'ont tellement verrouillé que les élus locaux ne peuvent guère, en pratique, y faire appel pour faire avancer une idée originale chez eux. Pour dépasser ce problème, nous avons suggéré qu'on lui donne un défenseur au sein même de l'appareil administratif sous la forme d'un sous-préfet à l'expérimentation, qui serait chargé de veiller à ce qu'il puisse s'appliquer quand cela s'avère justifié.

**Int. :** *Je voudrais nuancer votre propos. Selon mon expérience, il y a en France une réelle possibilité d'expérimenter, mais peu de possibilité de diffusion de l'idée qui a été testée et validée. À titre d'exemple, je cite souvent le cas de l'IUT (Institut universitaire de technologie) de Compiègne qui a été une très belle innovation et qui n'a pourtant guère été reprise.*

**Int. :** *En France, la démarche des pôles de compétitivité a essayé de modifier le processus habituel de développement de l'innovation en articulant les financements publics pour la recherche aux besoins de marché ressentis par les entreprises. Qu'en pensez-vous ?*

**M. M. :** Effectivement. Les pôles de compétitivité ont aussi eu le souci de prendre en compte des éléments extérieurs au monde strict de l'innovation mais qui sont pourtant importants comme la qualité de vie. C'est une expérience intéressante. Il faudra voir dans quelques années ce qu'elle aura donné.

### **Une nécessaire implication des administrations**

**Int. :** *Dans les innovations, comme celle de Saint-Bonnet-le-Froid ou des diverses formes de réinvention de la médecine en territoire rural que vous avez citées, les institutions ont-elles joué un rôle important ?*

**M. M. :** Oui, car il est toujours nécessaire de toucher à des règlements. Dans le cas de la médecine, il a fallu par exemple prévoir au sein des organismes publics les méthodes de rémunération des médecins pour des actes faits par télé-médecine. Dans le cas de Saint-Bonnet-le-Froid, une partie des investissements de départ a été financée par des fonds publics, notamment des aides à la reconversion de l'agriculture. Les pouvoirs locaux, la mairie et le conseil général, se sont aussi impliqués. Globalement, l'ensemble du nouveau départ a été effectué dans le cadre d'une sorte de PPP (partenariat public-privé) avant l'heure.

Présentation des orateurs :

Philippe Durance : professeur associé au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) Paris, chercheur au sein du laboratoire interdisciplinaire de recherche en sciences de l'action



(LIRSA) ; ses thèmes de recherche concernent principalement la prospective et le développement durable.

Marc Mousli : consultant et chercheur en prospective et en management ; il a dirigé une PME, puis divers services (marketing, ressources humaines) à la SNCF, où il a participé à la création de l'Institut du management ; il a publié de nombreux ouvrages et articles sur le management et la prospective territoriale.

Diffusion septembre 2011