

LE COURRIER

des maires et des élus locaux



SOUTENIR L'INNOVATION

dans les collectivités territoriales

De 1 à 9

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION ?

Champ des possibles.
Prospective territoriale.
Economie de la
créativité. French Tech...

P.III

De 10 à 19

LES ENJEUX

Développement. Forma-
tion. Administration.
Circuits courts. Econo-
mie de la fonctionnalité.
Innovation servicielle...

P.V

De 20 à 31

LES OUTILS

Numérique. Fab et living
labs. Clusters. RSE.
Achat public.
Financement solidaire.
Smart cities. PPP...

P.VIII

De 32 à 50

LE RÔLE DE LA COLLECTIVITÉ

Ecosystème territorial.
PTCÉ. Missions
« technopolitaines ».
Stratégie régionale...

P.XI

▮ Les références

France Clusters, réseau national de pôles de compétitivité et clusters territoriaux les accompagnant dans leurs actions auprès des entreprises, www.franceclusters.fr

Chorus Consultants, conseil en stratégie, management et développement durable, www.chorus-consultants.fr

Emoveo, conseil en stratégie marketing commercial supply-chain, www.emoveo.fr

Katalyse, conseil en stratégie et développement des entreprises et des territoires, financeurs publics ou privés, pôles de compétitivité, www.katalyse.com

Retis, réseau national des technopoles et acteurs de l'innovation, www.retis-innovation.fr

Gnomon, cabinet d'expertise en management de cluster

SOUTENIR L'INNOVATION dans les collectivités territoriales



Par **Xavier Roy** (France Clusters), avec l'appui de **Jérôme Carayol** (Emoveo), **Cristèle Couget** (Retis), **Jean-Claude Court** (Chorus Consultants), **Gilles Morsch** (Katalyse), et **Alain Tubiana** (Gnomon)

France
Clusters

La dynamique de l'innovation est unanimement considérée comme un facteur clé de développement et de renouveau économique. Elle est faite d'interactions entre acteurs divers, rassemblés au sein d'«écosystèmes innovants» ancrés dans les territoires. La diversité des acteurs et des outils soutenant l'innovation est inhérente à l'innovation elle-même et à ses différents cycles de développement. Cette diversité, parfois peu lisible, doit être expliquée aux dirigeants d'entreprises, citoyens et représentants des territoires. En 2013, s'est créée une «plateforme de coordination des réseaux et des acteurs de l'innovation en France» dans laquelle sont impliqués certains des auteurs de ce «50 questions». Elle s'attache tout particulièrement aux enjeux de l'innovation et aux outils à développer en soutien des collectivités locales.

1

Qu'est-ce que l'innovation ? Est-elle forcément technologique ?

L'innovation prend plusieurs formes. La forme technologique est la plus connue. Elle peut aussi être d'usage en introduisant un changement dans la manière d'utiliser le produit ou le service, ou encore sociale en répondant de manière économique à un besoin social non satisfait ou mal satisfait. Elle peut agir sur plusieurs types d'objets : les produits ou les services, bien sûr, mais aussi les procédés (ou les processus), le marketing et la commercialisation (méthode de vente, modèle économique...) ou encore l'organisation, au sens du management, de l'organisation du travail, des relations extérieures. Lorsque l'on croise les formes possibles d'innovation et les objets sur lesquels elle peut agir, on s'aperçoit que le champ des possibles est immense. C'est à la fois encourageant et exigeant.

Référentiel « Innovation nouvelle génération » par BPI France/FING (Fondation internet nouvelle génération), www.bpi.france.fr

2

L'innovation permet-elle d'imaginer le territoire demain ?

L'innovation est une composante de la vie et du développement des territoires, avec ses enjeux de performance, de croissance et de qualité de vie, mais aussi les risques qu'elle peut engendrer (éthique, ruptures générationnelles, impacts environnementaux et humains...).

Sa prise en compte dans les exercices de prospective territoriale est donc indispensable et doit permettre de mieux anticiper sur les leviers de performance activables (nouveaux services, équipements et usages à mettre en place pour les entreprises ou la population, impulsion de nouvelles filières comme le numérique, l'éco-innovation).

Elle doit également prévenir les risques et lever les freins majeurs de développement qu'elle peut générer en matière de consensus social (ruptures et déséquilibres sociaux, éducation, formation, information, générations), impacts environnementaux, santé...

Living labs

Un « living lab », ou laboratoire vivant, regroupe des acteurs publics, privés, des entreprises, des associations, des individus, dans l'objectif de tester grandeurs nature des services, des outils ou des usages nouveaux. Il fait coopérer des collectivités locales, des entreprises, des laboratoires de recherche, ainsi que des utilisateurs potentiels. Il favorise une innovation ouverte et le partage des réseaux. Ces « living labs » sont issus d'un programme européen finlandais lancé en 2006.

Fab labs

Un « fab lab », laboratoire/atelier de fabrication numérique est un lieu ouvert mettant à disposition du public toutes sortes d'outils, notamment des machines-outils pilotées par ordinateur, pour la conception et la réalisation d'objets. De l'entrepreneur au designer, artiste, bricoleur, étudiant, voire hacker, il constitue un espace de rencontre et de création collaborative. Il permet, entre autres, de fabriquer des objets uniques. A l'origine, un fab lab est un atelier de fabrication respectant la charte des fab labs mise en place par le Massachusetts Institute of Technology (MIT).

3

Quelle différence entre innovation et créativité ?

2009 avait été proclamée « année de la créativité et de l'innovation » par la Commission européenne.

Depuis, ces mots sont à la mode, mais sont-ils synonymes ? Pas exactement, même s'ils se recoupent. L'innovation est à l'origine un concept qui concerne les activités économiques alors que la créativité désigne la capacité d'un individu ou d'un groupe à produire un travail à la fois original et inattendu, dans un contexte particulier. S'il y a toujours de la créativité dans l'innovation, l'inverse n'est pas vrai pour autant.

Dans les territoires, on aspire aujourd'hui à mettre la créativité de tous au service du développement économique. C'est pourquoi on parle de plus en plus d'économie de la créativité.

4

L'innovation a-t-elle évolué ?

Traditionnellement, l'innovation est l'aboutissement d'un modèle linéaire qui débute avec de la recherche fondamentale (découverte) ou appliquée (invention). L'innovation est alors la traduction dans le champ économique des brevets issus de l'invention.

Actuellement, l'innovation est plutôt vue comme un processus permanent et itératif dans lequel l'expérience de l'utilisateur est fondamentale.

Les entreprises ont mis en place des systèmes favorisant la participation des salariés dans la résolution de problèmes depuis les années 1980.

Aujourd'hui se développent les **living labs**, les **fab labs** qui permettent de voir comment les utilisateurs s'approprient des outils nouveaux et participent ou coproduisent l'innovation. On parle ainsi d'innovation collaborative et d'open innovation.

5

L'innovation se limite-t-elle aux start-up et ETI ?

L'innovation est plurielle et n'est pas réservée aux typologies de PME à la mode (start-up, entreprises de taille intermédiaire/ETI...) qui font l'objet aujourd'hui de toutes les attentions.

Sans innovation, les entreprises disparaissent, car innover c'est très prosaïquement s'adapter au mieux aux nouvelles aspirations des clients.

Un commerçant qui offre un service complémentaire (système de paiement ou de tarification, horaires d'ouverture...) innove ; une entreprise de sous-traitance qui réfléchit à la réorganisation de son processus de production est aussi un acteur innovant au quotidien... Une innovation certes moins visible et médiatique, mais cruciale pour maintenir la vitalité du tissu économique.

Actes du carrefour « Groupement d'entreprises, Business... compétences », par France Clusters, www.carole-daugreilh.com/clients/franceclusters/actes.pdf

6

Qu'est-ce que l'open innovation ?

L'open innovation consiste à partager les connaissances afin de produire des innovations pertinentes en associant en particulier les clients à l'élaboration des produits de demain.

Les territoires, en mettant à disposition des lieux d'échanges et de rencontres, peuvent largement contribuer à promouvoir l'innovation, convaincre les acteurs d'innover différemment, en mode collaboratif.

On retrouve ces espaces de travail sous des formes et vocabulaires variés : fab lab (cf. question 21), lieu tiers, espace de co-working, etc. Les plateformes collaboratives « virtuelles » sur internet constituent aussi des leviers actifs de développement de l'open innovation.

L'animation de type technopolitaine (cf. question 37) participe aussi grandement à diffuser le concept.

7

Quelle place pour les collectivités dans la politique de la « French Tech » ?

Nouvelle politique publique du gouvernement français initiée en 2013, La « **French Tech** » a pour objectifs l'émergence de start-up à succès pour générer de la valeur économique et des emplois et renforcer la lisibilité et la cohérence des actions publiques en faveur des start-up. L'approche choisie par l'Etat pour atteindre ces objectifs a été de susciter, par appel à projet, une démarche ascendante (« bottom up »). Elle mobilise les acteurs territoriaux autour de diagnostics en matière de « **deal flow** » et profils de start-up, d'élaboration de projets structurants impliquant de nouveaux modes de partenariats public-privé et de réflexions pour la mise en place de nouveaux dispositifs comme les accélérateurs. En ce sens, et par son rayonnement médiatique, la French Tech est une démarche d'innovation structurante pour les territoires impliqués. Une enveloppe de 200 millions d'euros, gérée par BPI France, est consacrée à ces initiatives.

9

L'économie circulaire est-elle une forme d'innovation ?

Oui, Bien utilisée, elle constitue un levier de développement du territoire. L'économie circulaire contribue à limiter le gaspillage des ressources, tout en augmentant l'efficacité dans le cycle de vie d'un produit (de sa création à sa consommation). En simplifiant: les déchets des uns deviennent des ressources pour les autres. L'économie circulaire impacte le territoire sous plusieurs aspects:

- emploi ou réutilisation de matières ou objets jusque-là non ou mal valorisés;
- réduction d'importation des matières premières;
- réduction des flux de circulation et des distances parcourues;
- réduction des flux d'énergies.

Ces améliorations ont un impact sur la réduction des coûts des entreprises du territoire, sur la réduction et la gestion des déchets, et enfin sur l'environnement.

www.ademe.fr/expertises/economie-circulaire
(voir par ailleurs la question 41).

8

Est-il possible d'innover en milieu rural ?

D'une part toutes les entreprises sont conduites à innover pour rester compétitives, quels que soient les secteurs d'activités et la place de la technologie dans le business model (cf. question n° 5).

Qui dit ruralité dit aussi activités primaires, or on assiste tous les jours à l'apparition de nouveaux produits agricoles et agroalimentaires de première transformation dans les territoires.

Par ailleurs, l'éloignement est un puissant stimulant pour innover: il suffit d'observer la densité de projets sur des thèmes tels que l'e-santé ou l'e-administration pour s'en convaincre.

D'autre part, la révolution numérique donne la possibilité d'exercer son activité en dehors des grandes métropoles tout en restant connecté aux acteurs clés de l'écosystème de l'entreprise.

Enfin, les collectivités territoriales mettent à disposition des espaces, lieux tiers qui favorisent l'innovation aussi en milieu rural.

Etude « Innovation et territoires de faible densité » par CMI pour le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET).

10

En quoi l'innovation est-elle un levier de développement économique pour un territoire ?

Des études, dont une récente du Massachusetts Institute of Technology (MIT), mettent en évidence le lien étroit entre la performance de l'innovation et le développement des emplois. Ces études confirment également qu'une collectivité territoriale améliore la performance économique de son territoire en améliorant son capital industriel plutôt qu'en essayant de le transformer radicalement. Par exemple, le MIT a calculé, sur une période de 15 ans, qu'il suffisait de consentir un faible « sur-effort » d'innovation par rapport à une moyenne nationale (écart type égal à 1) pour générer 1,3 % de croissance additionnelle de l'emploi. Non seulement l'innovation est une condition nécessaire du développement économique mais elle est aussi accessible.

Etude du MIT: <http://www.redorbit.com/news/technology/1113303814/industrial-clusters-lead-to-higher-job-growth-more-patents-122214/>

French Tech
Les « écosystèmes » de start-up particulièrement dynamiques peuvent être labellisés Métropoles French Tech. Lors de la première vague, en novembre 2014, 9 collectivités ont été labellisées pour un an, prolongeable pour 3 ans: Lille, Lyon, Bordeaux, Toulouse, Aix-Marseille, Grenoble, Nantes, Rennes, Montpellier (www.lafrenchtech.com).

Deal flow
Le « deal flow » ou flux d'affaires correspond à l'ensemble des propositions d'investissements (personnelles, intermédiaires spécialisés, réseaux, entrepreneur) entourant un projet entrepreneurial.

11

Attractivité, emploi, qualification... quels sont les autres enjeux pour le territoire ?

Pour un territoire, l'innovation peut être conçue comme un état d'esprit au service de son développement. Dans les années 1980, les territoires essayaient d'attirer des grandes entreprises pour assurer leur développement. La volatilité de ce modèle, dit exogène, a fait pencher la balance vers un modèle endogène consistant à faire grandir les entreprises existantes.

Dans ce modèle, le territoire va investir dans la recherche, la formation, améliorer ses infrastructures, développer les réseaux et créer une offre territoriale qu'il pourra aussi promouvoir à l'extérieur. Ainsi, en travaillant au renforcement de ses atouts, il finira par attirer de nouveaux acteurs.

12

En quoi consistent l'innovation politique et l'innovation administrative ?

Le fait d'apporter des réponses nouvelles à des questions de société constitue souvent de l'innovation politique : le RMI en son temps puis le RSA sont bien des innovations de cet ordre.

La gouvernance de la Nouvelle-Calédonie issue des accords de Matignon est citée en exemple dans le monde entier comme un modèle de processus de décolonisation.

Comme exemple d'innovation administrative, on peut citer l'e-administration dont la France est un champion mondial.

L'innovation peut aussi se situer dans la transformation du rapport entre le citoyen usager et l'administration.

13

Le développement durable constitue-t-il une démarche innovante ?

S'engager dans une politique de développement durable suppose de prendre en compte de manière transversale (« systémique ») les aspects économiques, sociaux et environnementaux. Une approche innovante s'impose donc, car la démarche suppose :

- de faire partager au plus grand nombre cette notion qui reste abstraite pour beaucoup ;
 - de privilégier une approche globale et transversale tant dans le fonctionnement interne des services de la collectivité que dans les impulsions de celle-ci sur le territoire, dans ses domaines de compétences ;
 - d'imaginer des formes d'association à la définition et à la mise en œuvre des acteurs et des habitants (difficiles à mobiliser, du moins à des coûts acceptables).
- Or, de nombreux territoires ont déjà fait preuve de créativité pour traiter ces enjeux et se doter d'un plan d'actions progressives, traduisant concrètement leurs orientations.

14

La maîtrise de l'énergie passe-t-elle par l'innovation ?

Oui, Une intercommunalité, par exemple, qui décide de prendre en main sa maîtrise énergétique et de tendre vers l'objectif de territoire à énergie positive gagnera à conjuguer innovation technologique, administrative et sociale :

- technologique, en définissant un mix énergétique utilisant une palette de solutions d'énergies renouvelables adaptées aux spécificités du territoire ;
- administrative, car cette démarche suppose des modalités de gouvernance impliquant le plus large consensus des élus et des agents sur la durée, ne serait-ce que pour générer des économies d'énergie dans les bâtiments publics ;
- sociale, car elle passe par la mobilisation la plus large possible des acteurs locaux (entreprises, associations, administrations et habitants).

www.ccmene.fr/accueil/pole_energies/la_route_des_energies

15

A l'échelle locale, certaines formes d'innovation sont-elles à privilégier ?

A l'échelle d'une collectivité territoriale, l'innovation de services (ou « servicielle ») semble être la plus appropriée. Pour deux raisons au moins.

D'une part, l'innovation technologique, quand elle est collaborative, est fléchée par les pôles de compétitivité, qui relèvent de plus en plus de la compétence des régions et de l'appui national.

D'autre part, si l'on considère que la collectivité territoriale a vocation à organiser la vie de la cité, alors l'innovation dans les usages et l'innovation sociale sont au cœur des enjeux citoyens.

Dans ce cadre, l'intérêt de l'innovation servicielle, définie comme « une innovation qui apporte, par différents leviers, de la valeur ajoutée au client », est de mettre le client au centre de la démarche d'innovation : n'est-ce pas un bon vecteur, pour une collectivité, que de renforcer sa proximité avec le client-citoyen ?

16

Est-il intéressant de développer des circuits courts ?

Le principe de circuit court se traduit par un circuit de distribution dans lequel, entre le producteur et le consommateur, intervient au maximum un intermédiaire. S'il n'est pas possible, ni souhaitable de viser un fonctionnement uniquement orienté vers les circuits courts, ces derniers offrent cependant des avantages non négligeables : développement des activités de production locales (agricoles et artisanales), généralement plus attentives à la santé et à l'environnement, réalisation d'économies sur la chaîne de distribution (transports et intermédiaires), renforcement de la solidarité intraterritoriale des acteurs et amélioration du lien social entre consommateurs et producteurs, meilleure prise en compte de l'environnement (traçabilité et qualité des produits, réduction des emballages en vente directe, etc.).

Réseau régional des circuits courts de Poitou-Charentes : www.reseaucpcp.org

17

L'économie de la fonctionnalité propose-t-elle un modèle applicable au territoire ?

L'économie de la fonctionnalité renvoie au fait de passer de la vente d'un bien à celle d'un service. Citons l'exemple de la location de voiture incluant l'entretien en lieu et place de l'achat, ou bien la location des ordinateurs dans une entreprise. L'intérêt pour les producteurs de ces biens est une profitabilité supérieure dans un nouveau modèle économique.

Pour le territoire, l'idée, promue dans le Grenelle de l'environnement dès 2008, consiste à trouver des solutions qui vont permettre de mieux répondre aux besoins sociaux tout en minimisant les impacts négatifs sur l'environnement.

Il peut ainsi s'agir de mettre à disposition des vélos ou des automobiles en libre partage pour compléter l'offre de transports publics tout en réduisant la pollution atmosphérique.

www.economiedelafonctionnalite.fr ; www.ciridd.org

18

L'innovation peut-elle répondre aux enjeux sociaux ?

Face à la diminution des dotations de l'Etat, un levier à la disposition des collectivités territoriales est d'augmenter les impôts locaux.

Or, ce levier satisfait rarement le citoyen.

Comment faire autrement ? L'innovation frugale,

c'est-à-dire l'aptitude à faire plus avec moins

pour le plus grand nombre, est une réponse

intéressante. Plus qu'une réponse, elle est

un changement de paradigme puisqu'il s'agit

de créer un maximum de valeur avec un mini-

imum de ressources finies. Comment la mettre

en œuvre ? Par exemple, en développant

sur l'ensemble du territoire des « studios de créa-

tion » où de jeunes entrepreneurs concoctent

avec les collectivités locales des solutions :

– venues de la base ;

– pour répondre à des besoins socio-économiques locaux et contraints.

Ainsi l'innovation frugale, tirée par les usages et les besoins sociaux/sociétaux, répond aux enjeux de la ville citoyenne.

19

Passer de la PME à l'ETI : comment accompagner la croissance des entreprises ?

Si innover n'est pas l'apanage des grandes entreprises, la taille permet néanmoins de consacrer des moyens plus importants à la R&D et l'innovation. Corollaire de l'innovation, l'international devient également plus accessible pour les ETI qui disposent d'une assise financière et d'une image plus propice à s'aventurer en dehors des frontières. Des programmes d'accompagnement de PME visant à « accélérer » la croissance d'entreprises à potentiel ont fait leurs preuves. Associant formation-action collective et conseils individuels, ces démarches intègrent très largement la dimension innovation (base de propriété intellectuelle, analyse de marché, construction du modèle économique, marketing de l'innovation...)

Guide « Parcours de croissance PME », par France Clusters : france-clusters-guide-chainon-manquant.ml-communication.eu

20

Le numérique est-il un outil accélérateur d'innovation ?

Les activités du numérique (ou du digital, selon que l'on utilise la terminologie française ou anglo-saxonne) sont génératrices d'innovations technologiques ou d'usage, et sont en tant que telles des composantes de l'innovation. Mais le numérique, entendu comme toute une série de nouveaux outils technologiques (applications, outils connectés, cloud...) peut, parce qu'il génère entre autres des gains de temps, favoriser un accès à la connaissance et à l'information, facilitées et démultipliées, avoir un effet d'accélération dans la mise en place d'innovations technologiques ou d'innovations d'usages ou de management : nouveaux process, nouvelles pratiques professionnelles.

Par exemple, l'entreprise Blablacar (service en ligne de covoiturage) transforme la relation des individus au transport et incite les entreprises anciennement monopolistiques à faire évoluer leur offre de service. La société Ecosys promeut le numérique comme outil d'accélération d'innovation, de croissance et de performance pour les entreprises et les organisations.

www.ecosysgroup.com/services

21

Les « fab labs » et « living labs » sont-ils indispensables à l'innovation ?

Il se cache derrière ce terme des réalités très différentes tant sur l'objet et les missions que sur les thématiques technologiques couvertes. Un fab lab rassemble en un lieu dédié des outils de production et de prototypage (imprimante 3D...) permettant de concrétiser en temps réels les idées nées d'une réflexion collective.

Les living labs offrent un lieu pour coconstruire l'innovation avec les clients. Si ces concepts demeurent relativement ouverts, il existe des organes de labellisation au niveau européen notamment pour les living labs comme Enoll (European network of living labs).

Ces outils ont participé à l'émergence d'innovations intéressantes, contribué à la mise sur le marché de produits étonnants ; ils apportent indéniablement leur pierre à l'édifice, défendent la cause « innovation ». Cependant leur relative jeunesse ne permet pas de trancher sur l'efficacité des concepts.

www.openlivinglabs.eu ; www.france-livinglabs.fr

22

Les clusters favorisent-ils l'innovation ?

L'inventeur solitaire dans son garage est un mythe. On innove en général avec des partenaires, spontanés ou recherchés, que l'on trouve dans des réseaux formels ou informels.

Parmi les réseaux formalisés on peut citer les clusters (en français : grappes, groupes), qui offrent des opportunités de rencontres, mais aussi des services pour accompagner la maturation des idées et des infrastructures physiques (plateforme de tests ou d'essais par exemple) ou immatérielles (ex-plateforme de veille).

En contribuant à rapprocher les entreprises la recherche et les centres techniques, les clusters, qu'ils soient pôles de compétitivité ou grappes, sont des facilitateurs importants de l'innovation car ils sont structurés à cet effet.

www.franceclusters.fr

23

La RSE peut-elle être un outil d'innovation ?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est une démarche d'amélioration continue qui apporte aux entreprises des gains d'efficacité et de qualité, et des réponses aux attentes croissantes de clients, tout en favorisant des pratiques sociales et environnementales. Au-delà de l'intérêt direct pour les organisations qui formalisent leurs démarches RSE, c'est la promesse pour le territoire d'une durabilité des entreprises, d'une relation plus engageante et plus respectueuse entre donneurs d'ordres et fournisseurs, d'un management plus orienté sur la consolidation des compétences des salariés, et d'une meilleure prise en compte du territoire par les entreprises, tant en termes de contribution au développement que d'attention aux impacts environnementaux. La RSE n'est pas une innovation en soi, mais elle peut susciter des initiatives innovantes. Un exemple : l'association d'entreprises Ameme (Association moncoutantaise d'échange et de mutualisation des entreprises) à Moncoutant (79).

www.novethic.fr/isr-et-rse/actualite-de-la-rse/isr-rse/la-region-paca-veut-etre-un-moteur-de-la-rse-en-france-143161.html

24

L'achat public constitue-t-il un levier de l'innovation territoriale ?

Traditionnellement, la procédure d'achat public ne favorise pas l'innovation. Les candidats doivent en effet répondre à des cahiers de clauses techniques particulières (CCTP) souvent très précis et se plier à des critères de sélection privilégiant rarement la capacité créative et innovante du répondant. Dans le secteur de la construction en particulier, le respect de normes et qualifications limite en général l'innovation et l'expérimentation. Or, au travers de leurs achats, les collectivités peuvent tout à fait stimuler l'innovation au bénéfice des citoyens/habitants et des PME de leur territoire, dans le respect des règles des marchés publics. Certaines collectivités ont par exemple intégré dans leur politique territoriale (transport, déplacement, construction, communication avec le citoyen, santé...) des lignes de financement réservées à l'expérimentation.

25

Avec qui financer l'innovation ? partenaires publics ou investisseurs privés ?

Aujourd'hui, aucun type de financement n'est à rejeter ou privilégier. La collectivité favorise l'innovation collaborative et les partenariats public-privé, ce qui demande de construire une stratégie d'innovation et un business model pour attirer dès le départ des investissements privés. Les collectivités aident aussi l'émergence et le développement des clusters et ce n'est pas pour rien : ils sont d'excellents outils de développement et de mobilisation de financement de l'innovation.

La Caisse des dépôts est l'acteur public référent de financement de projets territoriaux innovants. BPI France et les sociétés d'accélération du transfert de technologies (Satt) soutiennent les projets d'entreprises au côté des investisseurs privés (business angels, capitaux risqués, banques...).

www.franceclusters.fr ; www.bpifrance.fr ; www.satt.fr ; www.caissedesdepots.fr ; www.franceangels.org ; www.afic.asso.fr

26

Quels sont les outils du financement solidaire de l'innovation ?

Financer des projets innovants sans dépendre uniquement d'un intermédiaire bancaire est possible. Des dispositifs collectifs sont mobilisables, qui favorisent souvent l'implication complémentaire des établissements bancaires :

- le réseau associatif des PFIL (Initiative France) accompagne par des prêts la création et reprise d'entreprise ;
- l'apport financier au capital est possible avec des business angels (généralement des entrepreneurs, certains privilégiant la dimension territoriale) ou des Cigales (clubs d'investisseurs pour une gestion alternative et locale de l'épargne solidaire) ;
- le « crowdfunding », plus récent, s'appuie sur des plateformes de financement participatives accessibles aux particuliers sur internet (plusieurs dizaines, certaines déjà bien connues) sous forme de participation au capital, de prêt, voire de don.

www.initiative-france.fr ; www.franceangels.org ; www.cigales.asso.fr

27

Les financements européens de l'innovation sont-ils facilement accessibles ?

Il existe 4 fonds européens structurels et d'investissement (Fesi) au service de la stratégie Europe 2020 : le Feder, le FSE, le Feader et le Feamp. Pour la France, 28 milliards d'euros (Md€) sont prévus sur 2014-2020. Les Fesi sont mis en œuvre selon un accord de partenariat entre l'UE et chaque Etat membre. Pour la France cet accord a été adopté le 8 août 2014. Il est important pour une collectivité de s'y référer avant de se lancer dans un projet structurant. En complément, la veille et le « réseau » deviennent essentiels pour : être aligné avec les programmes opérationnels fléchés par la commissaire à la politique régionale, Corina Cretu ; saisir les opportunités créées par le « paquet d'investissements » annoncé par le président de la Commission, Jean-Claude Juncker, dans la transition énergétique, le numérique, les transports, l'innovation sociale.

Les fonds européens structurels et d'investissement 2014-2020 en France : www.europe-en-france.gouv.fr

28

Comment participer à l'appel à projets européen Smart cities ?

L'Union européenne, à travers son programme actuel Horizon 2020 (H2020), a lancé des appels à projets « Smart cities ». Ce sont de belles opportunités pour accélérer le développement de la ville intelligente. Mais que valent ces opportunités sans vision et sans stratégie d'innovation ? Les résultats du premier appel à projets confirment qu'une stratégie « smart city » ne se décrète pas, elle se prépare.

Pour les grandes métropoles françaises, l'enjeu n'est pas tant d'être leader du consortium de réponse mais d'avoir une stratégie d'innovation claire pour définir les alliances qui font une « smart city ».

Pour les villes moyennes et les communautés de communes, au plus proche des enjeux des citoyens, partir des besoins et des spécificités du territoire est sans doute le meilleur moyen de construire une stratégie de spécialisation « smart ».

29

Quel rôle pour les partenariats public-privé (PPP) ?

Pour développer de l'innovation à l'échelle d'un territoire, le partenariat public-privé (PPP) est, plus qu'un outil à forte valeur ajoutée, une approche incontournable.

Faire émerger de nouveaux services et les rendre accessibles à tous, développer une écomobilité irriguant le territoire, construire la « smart city »...

Ces projets sont complexes et exigeants, en termes de ressources financières mais aussi et, en premier lieu, en termes de compétences. On l'observe pour les programmes d'actions de développement économique, l'alliance des compétences des pouvoirs publics (qui connaissent les besoins du territoire) et de sociétés privés (qui maîtrisent les techniques répondant aux besoins) est un facteur clé de succès.

Pour réussir, le PPP doit être soigneusement défini. Plus qu'un outil, il doit être considéré comme un projet stratégique d'innovation.

30

La GPEC territoriale est-elle un facteur d'innovation à court ou long terme ?

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) territoriale est une démarche concertée entre acteurs sociaux et économiques, publics et privés, pour analyser les besoins du territoire et mener des actions d'anticipation et d'adaptation des emplois et compétences.

Elle peut avoir pour effet de :

- renforcer l'attractivité des métiers auprès des jeunes et des demandeurs d'emploi ;
- créer de nouvelles formations répondant aux besoins des entreprises locales ;
- favoriser la mise en œuvre de formations par les entreprises ;
- consolider les compétences au sein des entreprises et donc du bassin d'emploi ;
- améliorer l'attractivité du territoire. C'est l'un des tout premiers leviers d'innovation territoriale, qui s'inscrit forcément dans le long terme.

www.toutsurlagpec.fr ; www.emploi.gouv.fr/files/files/guide_gpec.pdf

31

La transversalité est-elle nécessaire pour innover ?

Une caractéristique très répandue dans toute organisation est la propension à fonctionner « en silo », par service. Cette spécificité a pour effet, au mieux, une méconnaissance mutuelle des acteurs et de leurs activités, au pire, l'incapacité à travailler ensemble à la réalisation d'objectifs communs. A contrario, la mobilisation de tous les acteurs concernés pour aborder un projet et imaginer ensemble des réponses va favoriser une meilleure synergie des opérations engagées, et même l'émergence de solutions nouvelles, économes et efficaces.

Par exemple: le maillage des générations dans un projet d'aménagement; la fertilisation croisée entre acteurs économiques et culturels.

En matière économique, une concrétisation efficace d'une approche transversale est la structuration d'un cluster. Les exemples fourmillent d'entreprises qui gagnent des marchés importants en les abordant ensemble, alors qu'elles ne les auraient jamais conquis seules.

www.franceclusters.fr

32

Comment devenir un territoire innovant ?

Devenir un territoire innovant est une démarche ambitieuse qui doit être partagée par l'ensemble des acteurs publics et privés.

Pour y parvenir, il est nécessaire de respecter un certain nombre d'étapes :

- choisir les thématiques prioritaires de son action en fonction de ses atouts (stratégie);
- pratiquer l'écoute systématique du territoire et de ses acteurs (observation);
- mettre en place une gouvernance de la démarche associant acteurs publics et acteurs privés;
- expérimenter pour favoriser l'émergence de solutions innovantes sur le territoire;
- et enfin investir dans des projets associant entreprises locales, acteurs publics et citoyens.

Ces différentes étapes pourront permettre à la collectivité de devenir exemplaire et de créer une dynamique vertueuse à la condition que cette démarche soit portée par une volonté politique sans faille.

33

En quoi consiste l'«écosystème territorial» de l'innovation ?

On entend par «écosystèmes territoriaux d'innovation» l'ensemble des interactions sur un territoire entre les entreprises, les collectivités, les acteurs de l'éducation et de la recherche et les professionnels de l'innovation (incubateurs, centres d'innovation, technopoles, grappes d'entreprises et clusters, pôles de compétitivité, laboratoires, dispositifs de transfert de technologies et de maturation de projets de recherche tels que les instituts de recherche technologiques/IRT).

Les pratiques observées démontrent que ces acteurs, malgré leur diversité, s'organisent en complémentarité autour de deux métiers :

- l'accompagnement du porteur de projet et de l'entreprise innovante;
- l'animation territoriale entre les acteurs précités en matière d'innovation.

www.retis-innovation.fr ; www.franceclusters.fr ; www.curie.asso.fr ; www.satt.fr
(plateformes mutualisées d'innovation)

34

Comment construire une feuille de route innovation ?

Avant de se doter d'une feuille de route innovation, la collectivité doit s'interroger sur sa capacité à intégrer l'innovation dans sa stratégie de développement économique aussi bien que dans le management de ses ressources humaines. La transversalité de la thématique innovation va impacter l'ensemble des activités de la collectivité. La démarche à suivre sera participative et c'est aux élus de la piloter; avec l'aide des services et des acteurs de la société civile (entreprises, associations, citoyens), ils produiront la feuille de route.

Tout d'abord, il sera utile de partager des éléments de diagnostic avant de choisir des thématiques prioritaires.

Ensuite, pour chacune de ces thématiques, on pourra définir une ambition et des objectifs, puis élaborer un plan d'actions.

Le suivi de la mise en œuvre devra aussi être participatif et s'appuyer sur un outil de pilotage et d'évaluation.

35

Un PTCE peut-il favoriser l'innovation sur le territoire ?

Un pôle territorial de coopération économique (PTCE) est un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives et d'acteurs de l'économie sociale et solidaire associés à des petites et moyennes entreprises, collectivités locales, centres de recherches et organismes de formation. Ces acteurs mettent en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable. Les enjeux d'un PTCE sont donc de renforcer l'innovation socio-économique, de contribuer à la reconversion écologique et locale tout en mutualisant les ressources du tissu économique local. Semblable à une grappe d'entreprises, un PTCE se spécifie par la présence significative d'acteurs de l'économie sociale et solidaire portée par une démarche éthique, sociale, durable et environnementale.

www.lelabo-ess.org/?-Poles-territoriaux-de-cooperation-36-

36

Comment organiser la mission « Dev Eco » de la collectivité pour mieux soutenir l'innovation ?

Il n'existe pas de recette unique. Mais quelques principes de bases ou précautions à prendre peuvent être rappelés :

- intégrer l'offre d'appui existante, conseils de type technologique ou généraliste sur l'accompagnement de l'entreprise, déjà assurée par les autres opérateurs économiques et académiques ;
- quantifier et qualifier le besoin : combien de créateurs à accompagner ? combien d'entreprises à soutenir dans leur projet innovant ? combien d'entreprises à sensibiliser ? est-il nécessaire de proposer une animation spécifique, d'organiser des événements ?

Ce diagnostic rapide établi, les responsables pourront alors trancher sur les scénarios d'organisation possibles : ampleur des moyens dédiés, profil des agents, rattachement « hiérarchique », externalisation de la mission innovation sur une entité de type technopole, intégration au service développement économique...

37

En quoi consistent les démarches « technopolitaines » ?

Support de la politique de développement d'un territoire à partir de l'innovation, la technopole favorise la fertilisation croisée. Animation et mise en réseau des compétences, création d'entreprises innovantes, promotion du territoire : telles sont les différentes composantes de la dynamique technopolitaine.

Le label « Technopole » est décerné par Retis. Cette stratégie de développement doit mobiliser plusieurs niveaux de collectivités locales, le monde de l'enseignement et de la recherche, le monde des entreprises. Elle doit être formalisée. Chaque opération technopolitaine peut être évaluée à partir d'un référentiel qui définit le label et inclut trois familles de critères : le contexte territorial et partenarial, l'organisation de la démarche, les missions technopolitaines développées.

www.retis-innovation.fr

38

La SRI est-elle un cadre pour booster l'innovation sur le territoire ?

La question posée est celle de l'articulation entre la stratégie d'innovation que se doit d'avoir une collectivité pour son territoire et la stratégie régionale d'innovation (SRI).

La SRI fixe les axes de développement et de spécialisation de la région et a vocation à fixer les grands projets d'innovation structurants (« l'usine du futur » par exemple). Or, un projet d'innovation structurant a besoin de projets d'innovation servicielle pour réussir et ces projets émergent souvent localement. Dans ce cadre, la SRI est un booster d'innovation pour la collectivité. Dans l'autre sens, grâce à sa proximité avec le tissu local, la collectivité est aussi un booster de la SRI. L'on voit donc que l'articulation entre les deux échelons est indispensable pour optimiser la valeur créée par l'innovation.

39

Comment entamer et soutenir les démarches des pôles de compétitivité, clusters, filières, réseaux de PME ?

La collectivité a intérêt à favoriser le développement de démarches de développement économique structurées et thématiques sur son territoire, car elles dynamisent l'économie, renforcent la visibilité et donc l'attractivité du territoire. Pour cela, la collectivité peut intervenir de plusieurs manières. Tout d'abord en créant des ressources qui vont faciliter la vie des acteurs : zones d'activités, incubateurs, pépinières... Ensuite, en incitant les acteurs à travailler ensemble à travers le financement de projets collaboratifs, de plateformes ou de démarches de clusters. Au préalable, le territoire aura intérêt à définir ses priorités stratégiques pour décider sur quels critères allouer les moyens.

www.franceclusters.fr

40

Comment mettre en œuvre la « Smart specialisation strategy » ?

L'Europe a souhaité optimiser l'effet de levier de son intervention sur la période de programmation 2014-2020. Partant du constat que les projets des régions européennes n'étaient pas suffisamment différenciés, l'Europe a demandé aux territoires d'afficher leur spécificité, de définir des champs prioritaires d'intervention en termes de filières, secteurs d'activités et/ou domaines technologiques. Toutes les régions européennes ont ainsi fait valider pour la plupart en 2014 leur Smart specialisation strategy (S3). A l'échelle infrarégionale, il convient dorénavant, pour exploiter au mieux l'opportunité des fonds européens, de décliner au niveau de leur territoire cette S3. Les agents économiques devront aussi animer leur écosystème – acteurs de la recherche et de l'innovation, entreprises – pour faire émerger des projets dans la ligne des thématiques de S3 retenues.

41

Comment mettre en place l'économie circulaire ?

La mise en place d'une économie circulaire sur un territoire nécessite trois conditions :

- la diversité des activités sur un territoire, à la fois différentes et complémentaires ;
- la proximité pour limiter les coûts de transport ;
- la coopération des acteurs économiques qui nécessite une confiance mutuelle entre les partenaires.

Le territoire peut prendre l'initiative de mobiliser les acteurs locaux et mettre en relation les entreprises et les partenaires locaux. Et ainsi créer une relation de confiance entre les entreprises pour impulser la synergie propice à l'économie circulaire. Les enjeux pour le territoire sont multiples :

- favoriser l'activité et le dynamisme économique territorial ;
- s'engager dans une politique de respect de l'environnement, de maîtrise de l'énergie et de réduction des coûts ;
- favoriser le développement, la cohésion, l'innovation et l'attractivité territoriale.

www.institut-economie-circulaire.fr et www.biotop17.com

42

L'innovation de business model concerne-t-elle les collectivités locales ?

Pour les générations qui nous ont précédés, le lien social et le fil qui reliait au monde étaient le bureau de poste et le téléphone fixe. Aujourd'hui, c'est le téléphone portable et le numérique. La mobilité engendre de nouveaux besoins qui trouvent leur réponse dans l'innovation, en particulier servicielle. A chaque fois qu'il y a une innovation servicielle, il y a une innovation de business model, que ce soit pour générer de nouvelles recettes, réduire des coûts de fonctionnement, ou tout simplement assembler la nouvelle offre de services répondant aux nouveaux usages citoyens. Pour développer l'écomobilité par exemple, l'on comprend bien que la collectivité ne peut innover seule. Mais parce qu'elle a le lien avec le citoyen, elle est la mieux placée pour définir le nouveau business model.

43

Quel rôle pour la propriété industrielle ?

L'organisme professionnel français compétent en matière de propriété industrielle, placé sous l'égide de l'Etat, est l'Institut national de la propriété industrielle (Inpi). La propriété industrielle a pour objet la protection et la valorisation des inventions, des innovations et des créations, contribue à enrichir le capital immatériel des entreprises et peut constituer une source de revenus tangibles (cessions de brevets, licences d'exploitation...).

L'Inpi dispose de toute une série d'outils, de services dédiés aux entreprises. Il est présent partout sur les territoires et travaille en étroite collaboration avec les professionnels locaux de l'innovation (clusters, pôles, de compétitivité, incubateurs, technopoles), pour venir au plus près des entreprises à travers des permanences et des sessions d'informations. Aux collectivités soutenant l'innovation, l'Inpi peut apporter des aides ciblées dans leurs relations à l'entreprise : formation, pré-diagnostics, etc.

www.inpi.fr/fr/l-inpi.html

44

Les collectivités locales peuvent-elles avoir recours à l'intelligence économique ?

L'intelligence économique est, à l'origine, un outil de performance, d'innovation et de pérennité de l'entreprise qui se traduit par une démarche de surveillance de l'environnement concurrentiel (protection, veille, influence) visant à aider la prise de décision stratégique.

Elle est issue du besoin de l'organisation de comprendre et de s'adapter à son environnement, de développer ses capacités face à la compétition et de se protéger contre les actions déloyales des concurrents. L'intelligence économique peut ainsi s'appliquer à tout autre format d'organisation que l'entreprise, comme les collectivités locales. Toute une série d'outils pratiques, de méthodes et de formation à l'intelligence économique sont disponibles, via des services nationaux ou le plus souvent régionaux, comme par exemple le portail régional d'intelligence économique en PACA.

www.intelligence-economique-paca.fr

45

L'innovation est-elle un nouveau métier dans les collectivités ?

Les collectivités ont intégré de nouveaux métiers ces dernières décennies. Après la communication, le développement durable et le numérique, faut-il se doter de compétences liées à l'innovation ? Il est certain que la mise en œuvre et le pilotage d'une feuille de route innovation supposent des compétences spécifiques. Il faut bien entendu maîtriser le management de l'innovation dans les organisations. Il faut également disposer de qualités relationnelles et diplomatiques fortes pour savoir convaincre. Des capacités en management de projet sont indispensables tout autant qu'une connaissance des mondes de l'entreprise et de la recherche. Indispensables aussi, une énergie sans faille, un enthousiasme débordant et un sens du service public : tel est le profil du mouton à cinq pattes qu'il faudra recruter.

46

Accompagner l'innovation est-il un métier différent de celui du développeur économique ?

Les agents économiques doivent être aujourd'hui capables d'orienter, voire d'accompagner le dirigeant sur un projet innovant. Les collectivités de taille importante sont tentées de recruter des chargés de missions dédiés pour faire face à une demande de soutien spécifique du tissu économique. Au-delà des qualités standards d'un chargé de mission économique – connaissance de l'entreprise, capacité d'écoute, compétence en gestion de projet, compréhension des dispositifs d'aide... – l'agent doit maîtriser la complexité des écosystèmes de l'innovation, connaître l'environnement de l'enseignement supérieur et recherche et développer une appétence pour la technologie. Sauf cas particulier des agglomérations ou collectivités de taille importante, la spécialisation thématique ou sectorielle de l'agent ne se justifie pas, dès lors qu'il fait preuve d'ouverture d'esprit et de curiosité technologique.

47

Faut-il former ses élus et ses techniciens à l'animation technopolitaine ?

Générer de la création de richesse par la création d'entreprises innovantes et d'emplois qualifiés sur un territoire suppose de bien connaître et comprendre les leviers et facteurs de fertilisation croisée : outils, professionnels, pratiques, méthodes avérées, éléments incontournables et tendances. Il est donc indispensable que les acteurs territoriaux en charge des politiques publiques et stratégies de développement économique disposent de ces connaissances et surtout les partagent.

Pour tout cela, des actions de benchmark commentées et analysées par des professionnels et experts issus des réseaux nationaux d'innovation comme Retis (www.retis-innovation.fr) ou France Clusters (www.franceclusters.fr), qui détiennent des banques d'expérience et ont capitalisé plus de 30 ans d'expériences et bonnes pratiques territoriales en la matière, sont pertinentes.

48

Comment organiser la professionnalisation des acteurs de l'innovation ?

Deux organisations nationales, Retis et France Clusters, regroupent les professionnels de l'innovation et proposent des formations spécifiquement dédiées aux acteurs territoriaux de l'innovation : accompagnateurs d'entreprises innovantes, managers de clusters ou encore techniciens ou élus, en charge de la mise en place de politiques, stratégies et dispositifs territoriaux d'innovation.

Ces organisations proposent, entre autres, un diplôme universitaire « Métiers de l'accompagnement et de l'ingénierie de projets innovants », des séminaires-actions territoires mais aussi des sessions très opérationnelles comme « créer et manager un cluster », « promouvoir un cluster et ses membres », « mettre en place des projets collaboratifs au sein d'un cluster ».

<http://www.retis-innovation.fr/Nos-services/Formation-conseil>

<http://www.franceclusters.fr/page-france-clusters-formation-57.html>

49

Labels, certificats : faut-il engager la collectivité dans une démarche qualité pour accompagner l'innovation ?

Au regard de la complexité des dispositifs, programmes et acteurs dédiés à l'innovation et présents sur les territoires, il semble pertinent pour une collectivité, afin de se démarquer et d'être réellement performante, de s'engager dans une démarche de recherche de qualité des services et des outils mis en place en matière d'innovation.

Cette démarche peut être interne ou externe et, dans tous les cas, doit viser à soutenir la certification des compétences (formations, diplômes, certifications) des personnels impliqués, la certification de la qualité des services fournis ou encore la qualité du travail d'animation et d'organisation territoriale (gouvernance, partenariats, dynamique technopolitaine).

<http://www.franceclusters.fr/page-france-clusters-formation-57.html>

<http://www.retis-innovation.fr/Nos-actions/Professionalisation-des-membres>

<http://ebn.be>

50

Y a-t-il des moments privilégiés pour parler innovation sur un territoire ?

L'innovation est présente dans les outils et pratiques de travail, dans la mise en place des services et équipements publics, et bien sûr dans l'ensemble des activités économiques.

L'innovation est donc une question qui s'évoque et se pratique au quotidien. Cibler des moments spécifiques de la vie d'un territoire pour la promouvoir reste pertinent. Une première formule éprouvée est celle de l'organisation, en collaboration avec les professionnels de l'innovation du territoire, de manifestations dédiées.

Les temps accordés à la définition des stratégies de développement économique, ou des grands projets par les équipes et élus des collectivités sont aussi des moments clés.

Enfin, un calendrier rythmé de promotion de l'innovation par les lettres d'informations des collectivités, qui présentent les nouveaux services et projets territoriaux incluant des innovations, est également intéressant.

AVEC LE COURRIER DES MAIRES, VOTRE ÉQUIPE MUNICIPALE EST AU COMPLET !



ABONNEZ-VOUS
À partir de **99€** pour 1 an



→ **CHAQUE MOIS,**
3 outils d'information
en un seul mensuel

→ **CHAQUE SEMAINE,**
La lettre hebdomadaire électronique
d'actualité et de veille juridique

→ **CHAQUE JOUR,**
L'accès illimité au site
www.courrierdesmaires.fr

BULLETIN D'ABONNEMENT

A compléter et à renvoyer au **Courrier des Maires et des Elus Locaux**
Case 32 - 17 rue d'Uzès - 75108 Paris Cedex 02

L'abonnement comprend **11 numéros** du Courrier,
la **Newsletter hebdomadaire***, l'accès illimité et permanent
à **tous les services** du site www.courrierdesmaires.fr

PRO0A

**OUI, je m'abonne 1 an au Courrier
des maires et des élus locaux**

Je choisis l'abonnement à **titre professionnel** (souscrit
par ma collectivité ou entreprise) au tarif de 139 €⁽¹⁾
au lieu de 154 € (prix de vente normal), **soit 10%
de remise.**

Je choisis l'abonnement à **titre personnel** (souscrit et
régulé par moi-même) au tarif de 99 €⁽¹⁾ au lieu de 154 €
(prix de vente normal), **soit plus de 35% de remise.**

Retrouvez toutes nos offres d'abonnement sur :
www.courrierdesmaires.fr/accueil-abonnement/

Je règle par :

- mandat administratif à réception de facture
 chèque bancaire ou postal à l'ordre du Courrier des Maires et des Elus Locaux
 Carte bancaire n° _____

Date d'expiration :

mois _____ année _____

Cryptogramme

(inscrivez les 3 derniers chiffres du numéro
figurant au dos de votre carte sur la bande
de signature)

Signature ou cachet obligatoire

Envoyez-moi une facture justificative.

Mme Mlle M.

Nom _____ Prénom _____

Établissement/Collectivité _____

Service/Fonction _____

Adresse _____

Code postal _____ Ville _____

Tél. _____

Mon e-mail _____ @ _____

*Inscription sur le site avec votre n° d'abonné



1) Offre valable en France métropolitaine jusqu'au 31/10/2015. Etranger et DOM/TOM, nous consulter.
Conformément à la législation en vigueur, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification pour les
informations vous concernant et de celui de vous opposer à leur transmission éventuelle en écrivant au
Service Diffusion - 17 rue d'Uzès - Case 32 - 75108 Paris cedex 02 • 403.080.823 RCS Paris