



Comptes-rendus des séances du groupe de travail « créativité et innovation dans les territoires »

Décembre 2008 – Mars 2010

Jean-Christophe Teobaldi

Secrétaire du groupe et contributeur

jc.teobaldi@laprospective.fr

SOMMAIRE

1.	COMPTE-RENDU DE LA SEANCE DU 17 DECEMBRE 2008.....	2
2.	COMPTE-RENDU DE LA SEANCE DU 4 FEVRIER 2009	7
3.	COMPTE-RENDU DE LA SEANCE DU 4 MARS 2009.....	17
4.	COMPTE-RENDU DE LA SEANCE DU 6 MAI 2009.....	25
5.	COMPTE-RENDU DE LA SEANCE DU 3 JUIN 2009	39
6.	COMPTE-RENDU DE LA SEANCE DU 16 SEPTEMBRE 2009	66
7.	COMPTE-RENDU DE LA SEANCE DU 21 OCTOBRE 2009	78
8.	COMPTE-RENDU DE LA SEANCE DU 3 FEVRIER 2010	81



Groupe de travail « Créativité et innovation dans les territoires »

I. Compte-rendu de la séance du 17 décembre 2008

Étaient présents : Christian de Boissieu, Jean-Michel Charpin, Serge Chambaud, Stéphane Cordobes, Laurent Davezies, Michèle Debonneuil, Philippe Durance, Thomas Durand, Laurent Gille, Jérôme Glachant, Michel Godet, Pierre Joly, Marc Mousli, Claude Seibel, Jean-Christophe Teobaldi.

Introduction

Michel Godet rappelle que la publication du rapport se fera sous la forme d'un ouvrage collectif édité à la Documentation française sous l'égide des trois organismes porteurs du projet, le Conseil d'analyse économique (CAE), la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (Diact) et l'Académie des technologies.

Les membres du groupe se réuniront le mercredi (hormis le 2^{ème} mercredi de chaque mois), au rythme de deux fois par trimestre.

La présence de chacun est bien évidemment souhaitée et pour faciliter l'organisation des déjeuners, il est demandé à chacun de préciser en temps utile s'il participera ou non à la réunion..

Merci à tous ceux qui, par leurs contributions, ont alimenté la note d'orientation.

1. Présentation de la note d'orientation du groupe de travail

- Michel Godet : l'économie de production et les pôles de compétitivité, qui apportent 20 à 25 % des revenus disponibles sur un territoire, sont au cœur des préoccupations et de l'actualité. Il faut aussi réfléchir sur l'économie « présenteielle », qui rassemble les revenus de transferts et les revenus issus de la production destinés au marché local. L'innovation n'est pas seulement technique.

- Marc Mousli : notre groupe s'intéresse à l'attractivité des territoires, à l'innovation dans les services (notamment les services à la personne), à l'innovation dans le management, dans les organisations, dans le marketing, le commerce, le tourisme. Deux points à aborder à court terme : réfléchir sur ce que nous entendons

par « innovation » et faire des choix parmi les pistes ouvertes dans la note d'orientation.

2. Discussion de la note

- Jean-Michel Charpin :
 - deux aspects intéressants : l'innovation non technologique et l'introduction de la haute-technologie dans les secteurs *low-tech*. La plus grande partie des richesses créées vient de l'utilisation de ces hautes technologies.
 - ne pas tarder à passer commande à l'Insee au niveau démographique car interaction très forte avec notre problématique (migrations internes, etc.) ; phénomène intéressant et naissant de la « verticale alpine » à creuser car dynamique forte. Remarque au sujet de l'exode des franciliens : plus que sur les CSP, la composante majeure est la tranche d'âge.
 - Stéphane Cordobes : la Diact va mener prochainement une étude visant à mieux comprendre les déterminants de la mobilité
 - Laurent Davezies : un travail a été fait avec la Caisse d'assurance vieillesse (sur 80 000 actifs), qui montre que les jeunes actifs ont une préférence pour les régions les moins urbaines malgré des salaires moins élevés (quel déterminant : pouvoir d'achat ou qualité de vie ?). Concernant l'Île-de-France, le solde négatif concerne aussi les moins de 20 ans, qui repartent avec leurs parents. Cette région est une pouponnière.
- Michèle Debonneuil
 - la réalité est très diverse ; il ne faut pas faire une juxtaposition de tout et faire des choix dans cette juxtaposition. Il faut essayer d'avoir une approche en termes de visions, articulées pour donner une motivation et une dynamique
 - les TIC permettent de rapprocher la production des hommes ce qui est une source de résolution de beaucoup de problèmes (le territoire peut être irrigué de façon globale), y compris environnementaux
- Pierre Joly
 - axes de travail possibles :
 - un axe fort : innovation, technologie, qualité de vie en matière de stratégie pour les territoires.
 - l'innovation organisationnelle, y compris de management de l'innovation dans les territoires
 - quels types d'innovation pour quelles échelles territoriales ?
 - coordination des efforts et rôle de l'Etat

- Thomas Durand
 - il faut écarter l'organisation et le management des processus d'innovation dans et entre les organisations
 - cependant il peut être intéressant d'analyser comment s'insèrent certains acteurs innovants dans les territoires (choix) et leur articulation avec les autres
 - il faut vraiment analyser les dynamiques sociales à l'œuvre (par les individus, les coalitions) et la diffusion des innovations dans les réseaux sociaux
- Michel Godet : mutualiser les bonnes pratiques et leur donner une consistance théorique
- Jérôme Glachant
 - il est nécessaire de bien distinguer ce qui ressort du domaine du dynamisme d'un territoire (meilleure organisation) et du domaine de l'innovation (notion de risque, d'entrepreneuriat, question du financement, etc.)
 - il y a une dimension conflictuelle dans le développement de l'innovation : quelles sont les barrières à l'innovation, les résistances aux technologies ? Existent-elles dans les territoires ?
 - la représentation politique des territoires peut-elle être une barrière à l'innovation ?
 - au niveau des dynamiques territoriales, les instruments de mesure sont-ils adaptés (la dimension fractale des territoires est très forte) ?
 - l'information est disponible au niveau élémentaire, il s'agit d'un problème de nomenclature d'agrégation (Jean-Michel Charpin)
- Laurent Gille
 - manque le lien entre innovation et création
 - le design, la composante artistique, le rôle de la conception
 - il faut aller plus loin sur les contenus
 - spécificité française (jeux vidéo)
 - l'évanescence des frontières entre le professionnel et l'amateur grâce à la disponibilité des outils
- Claude Seibel
 - il ne faut pas faire l'impasse sur l'économie productive
 - dans quelles mesures les territoires éloignés des centres de production vont-ils pouvoir s'insérer dans ces centres grâce aux technologies
 - en effet, la notion d'économie résidentielle ne doit pas faire oublier l'économie « productive ». Il ne faut pas les opposer, elles sont complémentaires (Laurent Davezies)

- il serait intéressant d'entendre Jean-Louis Levet (directeur de l'IRES) pour son travail sur l'industrie
- voir comment les territoires ont traité de l'innovation dans les chartes de pays ou les contrats d'agglomération (cf. les travaux d'ETD pour leur passer une commande)
- Laurent Davezies
 - il faut définir une grille de lecture (typologie) de l'innovation commune avec une dizaine d'items : production, low-tech, high-tech, etc.
 - parler de la faiblesse française concernant la diffusion des innovations (aspect commercial, peur de perte de contrôle si ouverture du capital)
 - en quoi l'innovation permet à la France d'être compétitive, mais également, permet à des territoires « faibles » de s'en sortir quand même ?
- Claude Seibel
 - rassembler les informations sur la manière dont est traité le thème de l'innovation dans les projets de types « charte de territoire », « contrat d'agglomération », etc.
 - réfléchir à une stratégie de communication pour le groupe de travail, à la fois pour diffuser (ex. : le concept d'économie « présenteielle ») mais aussi pour devenir le réceptacle des initiatives d'innovation.

3. Calendrier des travaux¹

- 4 février 2002
 - Intervention de Laurent Davezies sur l'économie présenteielle, sa lecture des questions et des apports de la nouvelle économie géographique à l'analyse des dynamiques territoriales
 - Intervention de Jean-Louis Levet sur le thème : pas d'avenir sans industrie
- 4 mars 2009
 - Intervention de Thomas Durand sur les concepts d'innovation, de recherche, de compétitivité... des débats théoriques aux enseignements de l'expérience
 - Intervention de Bernard Morel sur les premiers enseignements des recensements depuis 1999 (la carte des « six France » actualisée par régions et départements), les évolutions en Île-de-France par tranche d'âge et PCS ; discussion sur ce que le groupe souhaiterait comme informations statistiques pour la réunion de juillet et sur ce qui pourra être obtenu

¹ En italique, les interventions à confirmer

- 6 mai 2009
 - Intervention de Marc Giget sur le thème des vagues historiques d'innovation : dynamiques historiques et comparaisons internationales
- 3 juin 2009
 - *Mutualisation des connaissances et échanges sur la littérature existante : rapport du CAE Innovation et compétitivité des régions (Thierry Madiès et Jean-Claude Prager), L'innovation, valeur, économie, gestion (Patrice Noailles et Serge Chambaud), etc. Commentaires de Jean-Michel Charpin et discussion collective sur les messages à retenir pour les travaux de notre groupe ainsi que sur les questions en suspens*
- 1^{er} juillet 2009
 - *Intervention de Bernard Morel sur les résultats du nouveau recensement pertinents pour nos travaux*
- 16 septembre 2009



Groupe de travail « Créativité et innovation dans les territoires »

II. Compte-rendu de la séance du 4 février 2009

Étaient présents : André Marcon, Jean-Michel Charpin, Stéphane Cordobes, Julien Damon, Laurent Davezies, Philippe Durance, Thomas Durand, Yves Farge, Laurent Gille, Jérôme Glachant, François Guinot, Michel Godet, Pierre Joly, André Letowski, Marc Mousli, Claude Seibel, Jean-Christophe Teobaldi.

1. Validation du compte rendu de la séance précédente

Pierre Joly rappelle que, dans la mesure du possible, il serait souhaitable que la durée du groupe ne soit pas trop longue et le rapport pas trop épais. Michel Godet répond que nous nous réunirons tout au long de l'année 2009 et qu'il faudra trois mois pour rédiger le rapport qui sera naturellement validé par le groupe.

Michel Godet rappelle que, par rapport à notre question principale du groupe (« quelles sont les nouvelles formes d'innovation dans les territoires ? »), il faut se poser les questions de la place de l'industrie, du périmètre qu'on lui confère et du rapport entre la croissance globale et le développement local.

2. Intervention de Jean-Louis Levet, directeur de l'IRES

Trois dogmes ont traversé la pensée dominante des années 80 à 2000-2005 : entrée dans la société post-industrielle (l'industrie est sans avenir, l'avenir est dans le développement des services), passage donc dans le milieu des années 80 d'un modèle industriel à un modèle libéral financier ; dans les années 90, apparition du dogme de la nouvelle économie pour laquelle les deux principaux vecteurs de croissance seraient : internet et la finance. Ce dogme reposait aussi sur une incompréhension de l'économie réelle ; puis au début des années 2000, c'est le mythe du « tout délocalisable au moindre coût », vision archaïque de la division du travail : concentration en occident des activités à forte valeur ajoutée, le reste délocalisable en Asie.

Le succès de ces dogmes repose sur une conception manufacturière et donc limitée de l'industrie. En fait, l'industrie ne disparaît pas mais s'est transformée et ses frontières se sont élargies (industries culturelles, nouvelles technologies, secteurs de l'énergie, de la construction, etc.). Elle ne représente pas 18% de la valeur ajoutée

et 15% des emplois, mais plutôt 40% et 30%. Sans compter les effets induits de l'industrie sur les services (l'industrie est le principal client du secteur des services).

Dans une approche micro-économique, nous constatons que les leviers de la performance des entreprises se sont profondément transformés également depuis trois décennies après le rattrapage dans les années 80 (par l'automatisation et la baisse des coûts) du désinvestissement industriel des années 70 : levier technologique dans les années 90 couplé à une logique d'économie de la connaissance. Reconnaissance aujourd'hui d'une pluralité de leviers : la créativité (de la plus haute importance), l'émergence d'idées, conduisant à l'innovation ; la maîtrise des savoirs et des savoir-faire ; la maîtrise du triptyque production-logistique-distribution ; l'intelligence économique (la gestion de l'information stratégique), la veille stratégique ; la stabilité de l'actionnariat ; la relation aux territoires. Jouer sur l'ensemble de ces leviers est complexe mais la politique des pouvoirs publics ne peut plus se contenter de favoriser un levier plutôt qu'une autre, mais tous les leviers et sur les trois niveaux de territoires (européen, national et régional).

L'Europe doit absolument jouer la carte de la recherche pour ne pas se retrouver entre deux pôles (BRIC d'un côté, États-Unis-Japon de l'autre). L'Allemagne et la France pèsent à elles deux près de 60 % de l'industrie européenne (40 % pour la première, 18 % pour la seconde). Objectifs communs possibles et concrets à la zone euro et l'axe franco-allemand : la souveraineté et les nouveaux besoins du futur (vieillesse, santé, ingénierie urbaine, environnement, énergie).

Au niveau national, la France n'a plus de stratégie industrielle depuis le début des années 90. Cette notion est revenue à la mode en 2004 (création de l'AII, de l'ANR, etc. sans réel fil conducteur). Les effets d'aubaine sont considérables ; les entreprises qui en ont besoin ne bénéficient pas des aides. L'enjeu : avoir plus de PMI et plus de PMI qui exportent.

Au niveau territorial, la prospective est un enjeu considérable. Les territoires ont également trois missions fondamentales : de prospective, de coordination et d'évaluation.

Discussions

André Letowski : au niveau du périmètre de l'industrie, un des clivages dans la création d'entreprise est la partition entre services aux entreprises (qui relèvent d'une logique industrielle) et les services aux personnes.

Yves Farge : quelles articulations des services publics et de l'industrie ? Les synergies sont certainement très importantes. Mais les réflexions sont peu nombreuses. Et les programmes concernent essentiellement le public et pas le privé.

Jean-Michel Charpin : les nomenclatures sont importantes pour des raisons institutionnelles, de lobby, etc. Elles sont souvent décidées au niveau mondial et sont la plupart du temps basées sur la nomenclature statistique. Le problème a-t-il de l'importance ?

La taille des entreprises est-elle un critère important ? Le rapport Beffa montrait que l'innovation dans les petites entreprises est difficile à obtenir. La France est performante dans la création de grands projets de long terme, soutenus par l'Etat,

et portés par les grandes entreprises ; plus que dans les petites ou moyennes entreprises.

Concernant le débat régional, le corps d'analyse est plus solide que sur le sujet de la taille des entreprises. Les bonnes conclusions ont-elles été tirées de ce corpus ?

Les études sur les données individuelles sont plus performantes que celles sur des agrégats. Une bonne synthèse sur les approches micro-économiques de la performance des entreprises serait intéressante.

Claude Seibel : comment émergent créativité et innovation dans un contexte institutionnel. Il faut comprendre la symbiose entre les activités privées et publiques liées à l'innovation, notamment à partir de la maîtrise des compétences. Est-ce qu'en reprenant les différents leviers évoqués précédemment nous pourrions repérer les véritables innovations ? Ce repérage est quelque fois difficile car il n'est pas toujours médiatisé comme par exemple les connections fortes dans certains territoires entre des lycées professionnels et des entreprises.

André Marcon : l'emploi industriel a mauvaise image, pourtant l'industrie structure les territoires et notamment les territoires ruraux. Les meilleurs exemples de réussite des pôles de compétitivité sont dans les territoires où les PME se sont mises à travailler ensemble. Il y a nécessité de s'appliquer aux hommes et aux territoires. Les pôles de compétitivité ont d'abord eu comme objectif d'amener les grandes entreprises dans la compétition mondiale ; ensuite, l'objectif est devenu « élever le niveau de compétitivité industrielle des PME dans les territoires.

Thomas Durand : l'innovation est plus problématique que la créativité. Il y a des idées dans les organisations. Le problème de l'innovation, c'est le passage à l'acte et l'organisation des processus d'innovation. Ces processus sont sociaux, interpersonnels, etc. Le concept qui s'impose est celui d'écosystème. C'est au cœur de notre sujet, car ce concept peut aider à articuler les concepts d'innovation et de territoires, à remettre du *et* au lieu du *ou* entre PMI et grands groupes, entre porteurs d'idées, porteurs de projets et passage à l'acte.

Sur les pôles de compétitivité, une évaluation existe (rapport de la Diact). Une analyse croisée « industrie/services - technologie/organisation » pourrait être intéressante.

Une autre lecture des pôles : un changement de paradigme (du *push* au *pull*) : les entreprises ont la main et demandent de l'argent public qui revient vers les laboratoires publics avec un cahier des charges fait par les acteurs privés. Au passage, Thomas Durand se réjouit de voir reculer le mythe du push technologique public (retombées civiles des recherches publiques). Il cède le pas à une approche plus pragmatique de soutien de la recherche en entreprise (crédits d'impôts) partant des besoins du marché (*market pull*).

Concernant le rapport Beffa, que pouvons-nous faire justement pour que les écosystèmes locaux des petites structures se nourrissent de la réussite des grands groupes français ?

Pierre Joly : il existe plusieurs niveaux d'innovation. Il faut séparer l'innovation fondamentale, présente dans les grandes entreprises, de celle qui se fait dans les territoires.

François Guinot : l'UE a lancé une grande étude sur une stratégie européenne de recherche et innovation dans les régions ; 500 000 € ont par exemple été versés à la région Champagne-Ardenne. Le ministère ignorait tout de cette initiative au moment où la France élabore sa stratégie nationale de recherche et d'innovation. Il faudrait creuser cette approche européenne.

Les Japonais ont inventé le concept de « *full research* » qui dépasse le clivage « recherche fondamentale public et recherche appliquée privé ». Ce système permet de reconnaître que les idées de recherche des entreprises peuvent générer des idées de recherche fondamentale dans les laboratoires publics.

Les pôles de compétitivité ont permis d'installer enfin la notion de projet dans les territoires. Mais les « petits » pôles, locaux, régionaux, sont méprisés alors qu'ils peuvent être à l'origine de nombreuses formes de croissance.

Yves Farge : il faut aussi regarder le métabolisme du système. Il y a une croyance « recherche publique = innovation = création d'emplois » qu'il faut démonter. L'argent de la Région ne doit pas financer la recherche publique université/CNRS.

Jérôme Glachant : il faut regarder ce qui est fait dans les autres pays. Le financement et le conseil aux entreprises est un sujet important qui nécessite d'articuler local (connaissance du terrain) et global (accès aux ressources). Il faudrait étudier les innovations possibles dans cette articulation. Le rapport des universités (et de l'enseignement supérieur en général) avec le local est complexe : elles ne doivent pas y être trop soumises, mais en même temps elles doivent être en relation avec leur territoire.

Laurent Gille : On trouve toujours ce que l'on ne cherche pas, mais il faut cependant chercher pour trouver.

La séparation industrie/services n'a pas de sens. D'autant moins que les biens et services sont de plus en plus liés. De même que public et privé. La montée en puissance d'une industrie de coût fixe entraîne une concentration importante et pose le problème territorial : quels seront les facteurs de localisation ? La question de l'ancrage pérenne d'une activité sur un territoire est importante.

Les entreprises de grande taille permettent-elles la survie de celle de petite taille ? Dans l'écosystème français, la réponse n'est pas évidente (stratégie de prédation) et pose la question de l'écologie industrielle.

Yves Farge : les grandes entreprises gèrent de mieux en mieux leurs processus d'innovation. Par contre, les entreprises moyennes gèrent assez mal ; il s'agit plus d'une question de management que de finance.

Stéphane Cordobes : l'État favorise la polarisation (pôles, PRES, etc.). Il est supposé que la croissance française aura pour origine quelques grandes métropoles (Paris et sept ou huit métropoles française). Est-ce le bon choix ?

Marc Mousli : le courant de l'économie de la fonctionnalité fournit une approche qui dépasse le clivage produit/services et qu'il serait intéressant de creuser en matière d'innovation.

Il y a un vrai problème de coordination des différentes actions dans les territoires.

Michel Godet : parmi les mythes de la R&D, il y a celui des dépenses et de la taille des centres de recherche technologique et des brevets. Ce qui compte, c'est moins les idées nouvelles que la capacité à les transformer en biens et services innovants répondant de manière compétitive à des besoins solvables du marché.

Les chercheurs sont d'abord sensibles à la reconnaissance scientifique de leurs pairs. De ce point de vue, pour accéder au mieux et au moins coûtant aux résultats de la recherche théorique et appliquée à un domaine, il importe de s'attacher les services de chercheurs reconnus et de haut niveau : pour copier il faut savoir lire et avoir accès travaux des meilleurs. Il faut aussi être à l'écoute des besoins du marché pour repérer ce qui est pertinent et utile dans les recherches des autres.

Jean-Louis Levet : La globalisation renforce le besoin d'enracinement local qui devient un facteur de succès à l'international. Un territoire peut se définir comme un espace collectif qui se construit. La relation industries/services aux entreprises n'est pas si évidente dans les territoires. Beaucoup acteurs pensent que l'industrie n'a plus d'avenir et qu'il faut investir dans le tourisme, les musées, les services de proximité, etc. Pourtant, on ne remplace pas une industrie par un service de proximité car les deux sont liés.

Deux logiques s'affrontent en France : Beffa (de grands programmes technologiques pour les prochaines années) et la Diact (tout se joue à l'échelle des territoires). On a joué une vision contre l'autre alors que les deux sont indispensables. Il n'y a pas d'antagonisme entre les deux approches, même si l'approche locale par les pôles de compétitivité initiée par la Diact (contrairement à ses objectifs premiers) semble l'emporter sur une vision industrielle nationale. Les SPL (systèmes productifs locaux) n'ont pas la même ambition exportatrice et concentrée que les pôles de compétitivité. Ces derniers posent la question de l'exclusion des entreprises et des territoires qui n'en font pas partie.

Sur la question du niveau régional et des pôles de compétitivité, ce que nous enseigne l'observation des pratiques c'est l'existence de deux approches territoriales : une approche « off shore » de la mondialisation (attirer des usines...) et une approche d'un espace collectif qui se construit et qui dispose de différents outils (pôles de compétitivité, SPL, pôles d'excellence). Cette dernière approche se développe de plus en plus. Le problème des pôles de compétitivité est qu'on a voulu en faire une aristocratie du développement territorial avec, d'une part, ceux qui y sont et, d'autre part... les autres. Pourtant les pôles de compétitivité ne sont qu'un outil parmi d'autres comme les systèmes productifs locaux ou les pôles d'excellence. Il faut avoir une logique dynamique et de complémentarité. La vraie question est de savoir comment brancher les 30 000 PME/PMI potentiellement innovantes sur des projets, pour qu'elles le deviennent vraiment.

A propos des leviers favorisant la performance des entreprises, la créativité ne s'oppose pas à l'innovation. La créativité est fondamentale car, par nature, les organisations ne favorisent pas la créativité. Le manager a pour travail permanent de créer des conditions pour laisser les idées créatives s'exprimer. C'est le préalable à la mise en place d'un processus d'innovation. Favoriser la créativité est un combat permanent.

Toujours à propos des leviers favorisant la performance, les effets de la crise économique vont certainement amoindrir, par des vagues de licenciement, le potentiel de compétences rapidement mobilisable en cas de reprise.

A propos de l'image de l'industrie, la science et l'industrie sont paradoxalement à la fois adulées et redoutées (travail à la chaîne, etc.). Une grande partie de la société ignore la mutation de l'industrie.

Il ne faut pas confondre ancrage des activités et protectionnisme. Même s'il ne faut pas tomber dans une logique de « localisme » (car 50 % des PME/PMI sont des filiales de grands groupes), plus l'entreprise est ancrée territorialement plus le coût de sortie est fort et donc la localisation est pérennisée. Les processus d'innovation (sauf pour les grandes ruptures) étant les plus actifs dans les entreprises de 200 à 500 personnes. Créativité et innovation sont les deux leviers qui devraient permettre à la France de passer d'une logique d'adaptation à une logique d'anticipation.

Conclusions pour le groupe

- il faut arrêter d'opposer industrie et services. Ne pas oublier les industries du luxe qui se fondent sur des compétences traditionnelles et dispersées sur le territoire (penser à contacter le comité Colbert).
- Comment stimuler l'innovation dans toutes les entreprises ?
- il y a une nécessité de disposer de quelques chiffres-clés et d'une base de définitions et d'informations communes sur toutes les questions liées à l'innovation à la création d'entreprises, d'emplois, d'investissements productifs et financiers dans les territoires...

3. Intervention de Laurent Davezies

Sujet nouveau (mais tout ce qui est nouveau n'est pas forcément innovant), qui renvoie à des paradoxes et à des oppositions (croissance globale versus développement local, politiques explicites versus politiques implicites), avec comme thème incontournable : les règles du jeu. L'amélioration des mécanismes relatifs à l'innovation passe certainement par l'éclaircissement de ces règles du jeu, plus que par l'application de « recettes miracles ».

Il y a 5,5 millions d'ouvriers en France qui travaillent pour beaucoup dans les services.

Les territoires enregistrent deux tendances inverses : l'une, déstabilisante, liée à la mondialisation et à ses effets ; la seconde, stabilisante, liée à la redistribution.

Le territoire le plus efficace en termes de croissance (production), l'Île-de-France, ne donne pas de résultat en termes de développement (revenus).

Deux modèles antagonistes : l'un de développement territorial basé sur l'économie présentielle, l'autre de croissance (PIB), basé sur la polarisation dans les métropoles.

La part du PIB exposé à la concurrence en Île-de-France est de l'ordre de 60 % ; elle est plus faible en Province.

en moyenne, dans les aires urbaines, les revenus proviennent : de la production compétitive : 20% ; des salaires publics : 20% ; de l'économie résidentielle (retraites, navetteurs, tourisme) : 40% ; des prestations sociales hors retraites (RMI, etc.) : 20%. L'économie territoriale est obsédée par l'économie productive exportée, alors qu'elle en dépend peu.

Le tourisme (des Français et des étrangers) représente 100 milliards € de dépenses (6% à 7% du PIB, 15% à 20% du revenu déclaré des ménages).

Les enjeux de développement sont totalement différents d'un territoire à l'autre. La somme des politiques de développement local ne fait pas la croissance globale. Les élus jouent leur rôle, ce sont les règles du jeu qu'il faut revoir.

Cf. cartes en annexe.

4. Éléments de synthèse

Pour Michel Godet, les éléments de synthèse suivants peuvent être avancés.

Faut-il « désadministrer » l'innovation comme le suggère le rapport du CAE sur l'innovation et la compétitivité des régions, laissant entendre que la région n'est pas la bonne maille pour la concentration puisqu'elle a vocation à la péréquation territoriale des politiques et donc à la diffusion. Est-il sain que les régions européennes se dispersent dans la compétition mondiale où doivent elle se concentrer et se spécialiser ?

Autre question liée, la métropolarisation et la concentration des activités. Est-elle aussi inéluctable quand on voit certaines entreprises des SPL compétitives à l'échelle mondiale dans des territoires éloignés des réseaux d'infrastructures, mais dotés de cette énergie humaine qui développe des projets entreprenants d'autant plus porteurs qu'ils baignent dans une culture locale propice à l'adhésion et à la cohésion sociale (l'importance de la moelle et de l'ambiance culturelle) ? Sinon comment expliquer les insolents bas taux de chômage du bocage vendéen de la Mayenne, de l'Ain de la Haute Loire ou du Cantal dont le développement est surtout bridé par le manque d'actifs ?

Apparaissent aussi les problèmes de taille, de relations de coopération ou non entre les grandes entreprises et les petites, de l'échelle de décision (Europe, France, territoires régionaux) et de la bonne application du principe de subsidiarité. Il faut rappeler que la somme des optimums locaux ne correspond pas nécessairement à un optimum global.

« Prenez moi tout, mais laissez moi mes hommes, je reconstruirai » disait Ford. Les questions liées à la motivation et aux compétences, au facteur humain en général sont déterminantes pour comprendre la dynamique de l'innovation dans les entreprises et les territoires. Les questions de culture entrepreneuriale et d'ossature matérielle et immatérielles sont ici centrales.

Ne pas oublier la capacité de valorisation, à côté et en même temps que celui de l'innovation. Ce ne sont pas les mêmes compétences, ni les mêmes managers qui sont requis. Un contrôleur de gestion fera un piètre innovateur ou bien fera mal son métier. De même, ce ne sont pas les mêmes compétences et managers qui sont requis pour gérer la crise ou la croissance de croisière.

Il faudrait mieux connaître les détails des investissements directs étrangers en France et repérer les nouvelles formes d'innovation dans les territoires en relation avec les enjeux du futur.

5. Tour de table sur le périmètre des réflexions

Après cet essai de synthèse, il a été demandé à chacun de préciser les points qui lui paraissent les plus importants dans la logique du rapport².

Claude Seibel

- relation entre la créativité et l'innovation
- que se passe-t-il dans les départements innovants ?
- échanger avec des équipes qui s'intéressent avec nos thèmes

Laurent Gille

- **le territoire est un espace de fréquentation. Quel rôle des externalités positives et négatives dans ces fréquentations ? Où sont-elles ? Comment favoriser les externalités positives ?**
- rapport avec les territoires virtuels (cyber territoires, territoires enrichis, etc.)

Thomas Durand

- **question de l'articulation de la recherche publique avec l'innovation (la place des pôles de compétitivité)**
- **la promotion de l'innovation dans les organisations : la stratégie (le cadre), l'organisation et la culture. Pour la question de la culture, le volet stratégique et le volet processuel étant généralement bien cernés, creuser en particulier le volet contextuel (l'écosystème territorial). Ce dernier levier est délicat à cerner et pose des questions importantes. Que peut-on faire culturellement pour que les acteurs puissent faire émerger des idées, ne se sentent pas bridés ?**
- la fonction R&D est bien souvent remplacée par une fonction « Pillage et Développement »

Yves Farge

- importance des règles du jeu et de la régulation
- mieux éclairer l'économie productive vs économie résidentielle, biens matériels versus biens immatériels

André Letowski

- le problème de la taille

² Apparaissent en gras les thèmes sur lesquels les membres proposent de contribuer par un papier.

- la culture entrepreneuriale (l'esprit d'initiative) et son lien avec le développement et l'innovation
- la capacité à travailler ensemble

Marc Mousli

- **innovation dans les services et notamment dans les services à la personne ; comment améliorer la coordination entre les actions**

Julien Damon

- pôles de qualité de vie
- **freins administratifs à la créativité et à l'innovation**
- récupération des fonds européens

François Guinot

- quel périmètre pour les territoires ? Quelle vocation de la région par rapport à celle de l'État et celle de l'Europe ?
- **retours d'expériences sur la région Champagne-Ardenne**

Jean-Michel Charpin

- approfondissements ou éclairages nécessaires
 - le tourisme
 - les modifications induites par les pôles dans le fonctionnement public de l'État et des collectivités locales
 - **les performances des entreprises (position macro-économique)**
- exploitations des données statistiques récentes

Jérôme Glachant

- **problèmes de fiscalité, d'économie politique (incitations, etc.), nouvelles manières de financer les entreprises (revue de la littérature)**

Laurent Davezies

- le problème du passage de la recherche au marché (essaimage, etc.)
- **modèle alternatif de localisation des activités basé sur la qualité environnementale ; comment faire levier des pôles de qualité de vie pour les activités « mondiales » ? Comment fonder des politiques publiques basées sur de la haute qualité environnementale pour de l'activité productive de haut niveau ?**

6. Calendrier des travaux

- 4 mars 2009

- intervention de Thomas Durand sur les concepts d'innovation, de recherche, de compétitivité... des débats théoriques aux enseignements de l'expérience
- intervention de Bernard Morel sur les premiers enseignements des recensements depuis 1999 (la carte des « six France » actualisée par régions et départements), les évolutions en Île-de-France par tranche d'âge et PCS ; discussion sur ce que le groupe souhaiterait comme informations statistiques pour la réunion de juillet et sur ce qui pourra être obtenu
- 6 mai 2009
 - intervention de Marc Giget sur le thème des vagues historiques d'innovation (dynamiques historiques et comparaisons internationales) et de Pascal Pellan André Marcon sur leurs expériences de nouvelles formes d'innovations territoriales
- 3 juin 2009
 - mutualisation des connaissances et discussion des premières contributions écrites de chacun pour le rapport
- 1^{er} juillet 2009
 - intervention de Bernard Morel sur les résultats du nouveau recensement pertinents pour nos travaux
 - discussion du plan de rapport en fonction des contributions proposées
- 16 septembre 2009

Michel Godet remercie les membres pour les engagements qu'ils ont bien voulu prendre sur la rédaction des notes. Par ailleurs, chacun s'est engagé à classer les thèmes prioritaires avant le 24 février 2009.

7. Annexes :

- A : « Le Bonheur, le pré ou la ville », par Michel Godet, texte accompagné de cartes et de graphiques relatifs à l'économie présente
- B : « Population présente : méthodes de détermination à partir des enquêtes sur les touristes », par Christophe Terrier et *al.*, mars 2005
- C : Note de conjoncture sur la création d'entreprises en 2008, par André Letowski, février 2009



Groupe de travail « Créativité et innovation dans les territoires »

III. Compte-rendu de la séance du 4 mars 2009

Étaient présents : Philippe Bassot, Jean-Michel Charpin, Julien Damon, Laurent Davezies, Michèle Debonneuil, Philippe Durance, Thomas Durand, Laurent Gille, Jérôme Glachant, François Guinot, Michel Godet, André Letowski, André Marcon, Bernard Morel, Marc Mousli, Claude Seibel, Jean-Christophe Teobaldi.

1. Validation du compte rendu de la séance précédente

En l'absence de remarques, le compte rendu de la séance précédente est validé.

2. Intervention de Thomas Durand, École Centrale Paris³

— Qu'est-ce que l'innovation ?

L'innovation peut être définie comme la réalisation de la nouveauté (génération d'une idée nouvelle, mais aussi sa mise en œuvre concrète).

Il existe plusieurs catégories d'innovation qui peuvent être définies selon leur nature : technologique (produits, process), organisationnelle ou sociale, voire sociétale et/ou selon leurs intensités : radicale, micro-radical ou incrémentale. Une innovation est rarement uniquement technologique et radicale : un changement d'ordre technique dans un process de production a souvent des impacts en termes d'organisation du travail et de produit.

Dans l'inconscient collectif, l'innovation est souvent considérée comme radicale, technologique et portant sur un produit. C'est une des raisons qui fait que la recherche publique est sacralisée, notamment par le grand public.

A côté de l'innovation « classique », qui demande du temps, un travail interfonctionnel et du marketing (avec plus de Développement que de Recherche), deux autres catégories méritent une attention particulière : l'innovation « participative » (suggestions *bottom-up*, souvent de type incrémentale et répliquable et dans le « cœur de métier ») et l'innovation de *business model* correspondant à un changement de paradigme (marketing stratégique). Pour le groupe de travail, il serait souhaitable de s'intéresser en priorité à ces deux formes d'innovation.

³ Cf. support de présentation en annexe 1.

La notion d'innovation ouverte émerge nettement ces dernières années : il s'agit de faire appel à l'extérieur de l'organisation pour trouver des idées appliquées ensuite en interne.

— Recherche publique et innovation

Plus les connaissances augmentent, plus les zones d'ombre apparaissent et font l'objet de nouvelles recherches : ce mécanisme a pour conséquence de faire apparaître les budgets alloués à la recherche comme systématiquement insuffisants.

Le système national de recherche et d'innovation est un système d'interactions entre acteurs publics et acteurs privés visant à la production de la science et de la technologie dans un cadre national, ce qui revient à un système de recherche publique.

En France, dans les années 50, la production de la connaissance a été séparée de la transmission de connaissance, ce qui a représenté une erreur majeure, unique au monde.

La création de l'ANR, en janvier 2007, a représenté un vrai changement paradigmatique, particulièrement dans sa logique d'agence. Les pôles de compétitivité représentent également un changement de logique entre le monde de la recherche publique et les entreprises : d'une approche *push* à une approche *pull*.

Le dispositif universitaire réparti sur le territoire est essentiellement concentré dans les sciences humaines et sociales (SHS), contrairement aux EPST qui ont des compétences réparties dans de nombreux domaines qui concernent directement la compétitivité.

La création d'entreprises par les chercheurs du public est très modeste (autour d'une centaine d'entreprises par an). Le portefeuille de brevets ne justifie jamais les budgets de recherche (200 millions € de revenus de 2000 à 2005 pour la CNRS, dont un produit représente 90%).

— Cas de terrain présenté par Philippe Bassot

Philippe Bassot présente l'exemple de Guéret (Creuse) où sont mises en œuvre de nouveaux modes de prise en charge de la dépendance à domicile. Dans ce territoire isolé, où les plus de 75 ans représentent 15 % de la population (contre 8 % au niveau national), dans un habitat diffus, la politique d'aide aux personnes âgées est plutôt vue comme un coût. La question s'est posée de la possibilité de créer de nouvelles activités économiques à partir de cette situation.

Une réponse a été apportée mettant en œuvre :

- une formation initiale existante en domotique de niveau Bac + 2 ;
- un tissu d'entreprises en communication ;
- une grande entreprise leader (Legrand).

Elle a conduit à la conception d'un pack de produits et services domotiques chez l'habitant et en structure d'accueil hospitalière, à la création d'une formation de niveau Bac + 3, ainsi que d'une maison de la domotique.

Discussions

Marc Mousli : concernant la première partie de l'exposé sur l'innovation, nous pouvons reprendre le même raisonnement pour les territoires même si l'innovation « classique » y est moins visible.

François Guinot : un des véritables enjeux est de relier la recherche publique avec les petites et moyennes entreprises (les outils de type convention CIFRE ne fonctionnent correctement qu'avec les grandes entreprises).

Le système de type des instituts Carnot⁴, conçu à l'image d'organismes allemands similaires, doit être renforcé. Le label Carnot est destiné à favoriser la recherche partenariale, c'est-à-dire la conduite de travaux de recherche menés par des laboratoires publics en partenariat avec des acteurs socioéconomiques, notamment avec des entreprises. Le label Carnot est attribué pour une période de quatre années renouvelable à des structures de recherche publique, les instituts Carnot, qui mènent simultanément des activités de recherche amont, propres à renouveler leurs compétences scientifiques et technologiques, et une politique volontariste en matière de recherche partenariale au profit du monde socioéconomique. Chaque institut Carnot dispose d'une structure de gouvernance et d'une organisation aptes à favoriser le développement d'une recherche partenariale pérenne et de qualité. Les instituts Carnot se sont par ailleurs engagés à respecter les termes de la charte Carnot qui décrit l'esprit et l'éthique du dispositif.

Le CNRS est le seul moyen de faire le relais avec les universités : 85 % des chercheurs du CNRS sont dans les universités ; 75 % de l'argent du CNRS concerne quinze universités. Par ailleurs nous pouvons noter que le CNRS recrute 25 % d'étrangers et que l'âge moyen d'entrée est aujourd'hui de 30-32 ans.

La vieille idée de la nécessité de mettre de l'argent dans la science pour innover est une fausse idée. Les japonais développent la notion de « full research » : une stratégie et une conception de la recherche différente dans laquelle la science ne constitue pas l'impulsion initiale.

Claude Seibel : il y a une nécessité à faire connaître les outils efficaces et disponibles (CIFRE, instituts Carnot), aujourd'hui inconnus notamment dans les territoires et les petites entreprises.

Jean-Michel Charpin : la tonalité de nos travaux doit être positive. A l'époque de la première opération Futuris, le paysage était triste. Mais, depuis, de nombreuses initiatives ont été prises : le rôle favorable de l'ANR, les réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA), les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), les pôles de compétitivité, etc.

Il faut se méfier du bon sens populaire qui dit que pour mener une bonne stratégie, il faut une organisation pyramidale.

Thomas Durand : Le CNRS utilise une organisation pyramidale pour la définition des portefeuilles de ses différents labos. Il doit donc bien avoir une stratégie générale et des priorités pour le pays.

⁴ <http://www.instituts-carnot.eu/>

Laurent Davezies : les initiatives locales à coûts élevés, à base de technologies simples et émanant de petites entreprises peuvent être obsolètes très rapidement.

Philippe Bassot : le problème du dispositif de Guéret est qu'il est basé sur des fonds publics.

André Marcon : la difficulté réside bien souvent dans le partage de l'innovation, notamment dans les milieux ruraux.

Thomas Durand : l'exemple de Guéret pose la question de la diffusion dans les réseaux sociaux. Dans ce cadre, la manipulation de ressources symboliques devrait être regardée de plus près : créer des histoires autour de personnalités porteuses de projets innovants (les « acteurs providentiels ») peut faciliter la diffusion.

Marc Mousli : le thème de la diffusion des initiatives remarquables est prioritaire.

Michel Godet : il faudra retrouver dans le rapport ce rappel de l'historique innovation / recherche publique (avec les visions complémentaires que nous pouvons déceler dans le groupe de travail).

3. Discussion sur les thèmes de travail et le rapport final

Michel Godet invite les membres à diffuser au sein du groupe tous documents qu'ils leur semblent pertinents dans la cadre des réflexions menées.

Les membres du groupe ont été invités à noter selon deux critères (importance et urgence) une liste de thèmes de travail proposés. Vingt membres se sont exprimés.

Les thèmes hiérarchisés ont été regroupés en huit grands sujets (cf. annexe 2), qui pourraient constituer autant de têtes de chapitre du futur rapport :

1. Créer, favoriser un écosystème favorable à l'innovation et à la culture entrepreneuriale dans les territoires (B5, A7, E1, B7, B3, G9, G8, B4, B6, B1) ;
2. Pôles de compétitivité et pôles d'attractivité (A5, A3, E9, I2, E12, E8, I1, A4) ;
3. Innovation, développement durable et technologies dans les territoires (A9, A1, A12) ;
4. Repérer et transposer les innovations remarquables (B1, A6, B2) ;
5. Questions d'échelles et d'interactions (A8, E7, A19) ;
6. Efficacité des dépenses d'innovation (A14) ;
7. Éducation et formation dans les territoires (D3) ;
8. Services aux personnes dans les territoires (G1, G2, G3).

Claude Seibel : ces sujets semblent assez atemporels alors que nous vivons une crise structurelle majeure. Il faudra, sans coller à l'actualité, en tenir compte. En mettant cette question en relation avec l'un des thèmes non repris, le C2 (comment profiter du renouvellement des équipes (départ des baby-boomers) pour innover ?), nous pouvons en tirer la remarque suivante : si dans les mois qui viennent, le chômage ne va pas nécessairement exploser, par contre le nombre d'emplois est à surveiller.

Marc Mousli : une réflexion prospective serait pertinente dans nos travaux. Par ailleurs, le rapport final pourra être basé sur un certain nombre de notes principales

(20 000 à 30 000 signes et un résumé qui pourra servir à la communication) remise sous forme de *draft* en septembre, puis débattues en groupe. Il pourra comprendre également des notes secondaires, non débattues, mais rapportant des innovations intéressantes (quelques pages)⁵.

Michel Godet : chacun est amené à identifier le sujet sur lequel il souhaite contribuer, si possible en relation avec les huit grands thèmes identifiés et sans oublier la vocation pédagogique du rapport. Ce dernier ne prétendant pas à l'exhaustivité. Chaque thème peut être piloté ou co-piloté par un ou plusieurs membres du groupe.

Laurent Gille, Jérôme Glachant : le côté territorial apparaît assez peu. Certaines sujets territoriaux n'ont pas été repris tels quels. Le prisme territorial doit être systématiquement présent.

Jérôme Glachant accepte de faire une synthèse des rapports du CAE qui recourent les thèmes abordés par le groupe.

André Letowski : la localisation d'un cas n'est pas exactement l'équivalent d'une approche territoriale. Le repérage des bonnes pratiques sur un territoire prend du temps.

Claude Seibel accepte de participer au thème « éducation et formation ». Idée évoquée : transformer le chômage partiel en formation.

André Letowski accepte de traiter le thème des petites entreprises, avec André Marcon et Pascal Pellan donnant un sens transposables des réalités locales.

Pascal Pellan : un sujet important est celui de l'impact des technologies et des innovations sur les métiers. Les TPE, ces « ingénieurs de la simplicité », peuvent être considérées comme les interfaces entre les innovations et le grand public. Les métiers ont besoin d'un terreau de culture général très important. Comment les métiers peuvent intégrer les transferts de technologies ? Il faudrait faire émerger l'idée d'une université des métiers.

François Guinot : il manque, dans le sujet B5, le droit à l'expérimentation.

Claude Seibel : dans le cadre de ce que dit Pascal Pellan, il existe des lycées des métiers qu'il faut faire connaître. Le concept d'apprentissage est en train d'être repris par de nombreuses branches ce qui constitue une ouverture considérable.

Michel Godet attend de Pascal Pellan qu'il raconte l'histoire de ce qui a été fait sur le terrain, pour l'exemplarité et l'essai de transposition. Il faut faire remonter les innovations qui ont une capacité de réplique forte.

Laurent Gille : la question est toujours abordée sous l'angle de l'innovation au service du territoire. Il faudrait renverser la problématique : comment le territoire peut-il assister l'innovation ? Un sujet pourrait être : le territoire comme source d'externalités positives (connaissances, éléments utiles à l'économie) ; le territoire comme marché biface, espace qui joue des interactions (exemple : programme « Ville 2.0 » de la FING⁶).

⁵ Cf. annexe 3.

⁶ <http://www.villes2.fr/>

Jean-Michel Charpin accepte de traiter les aspects démographiques en aval des livraisons de l'Insee.

Claude Seibel propose d'écrire une note sur les innovations organisationnelles dans le contexte de l'économie sociale et solidaire (outils de comparaison d'activités, réseaux de financement, etc.).

Marc Giget : le recadrage historique sur les différentes vagues d'innovations prévu le 6 mai, permettra de relativiser la crise actuelle. L'effondrement du système financier correspond fréquemment à une nouvelle vague d'innovation (ex. : début de la Renaissance). Nous verrons également avec une comparaison de différentes places fortes de l'innovation (Helsinki, Stanford, Curitiba, etc.), que le facteur culturel influence grandement l'innovation, qui est un phénomène d'intégration de quelque chose de nouveau dans la réalité, notamment culturelle. Les « synthèses créatives » ne sont pas les mêmes selon les territoires.

Jean-Christophe Teobaldi : il serait souhaitable de définir le concept de territoire, souvent utilisé comme synonyme de frontière administrative intra-nationale (région, département, communauté de communes) ou de « projet local ». Ceci peut avoir des conséquences importantes sur la transposition d'innovations d'un territoire à un autre. Pour espérer dupliquer avec succès des projets innovants, il est important de repérer les autres composantes territoriales : sociales, culturelles, identitaires ou même géophysiques et climatiques.

Une question se pose également de savoir comment créer un écosystème qui soit également favorable aux innovations « accidentelles », dont la part dans les innovations « low tech » est peut être encore plus importante que pour les innovations « high-tech ».

4. Intervention de Bernard Morel, Insee

L'évolution des densités de population montre entre 1982-1999 et 1999-2006 une réduction des zones en décroissance et une extension des zones de densification moyenne. Les villes portuaires, les zones d'ancienne industrialisation et l'axe Ardenne/nord des Pyrénées restent en décroissance. La diagonale du vide se sépare en deux parties : une « nord » qui ne s'améliore pas, une « sud » qui se comble progressivement.

Les variations dues au solde naturel sont faibles. *A contrario*, les variations dues au solde migratoire apparent sont très fortes.

L'évolution est positive sur tous les types de territoire (villes centre, banlieues, périurbain et zones rurales) et s'explique essentiellement par les migrations. Effectifs concernés par ces dynamiques : 177 000 par an dans les pôles urbains, 160 000 personnes par an dans le périurbain, 77 000 par an dans les zones rurales.

Concernant les « six France », la « France qui meurt » (SN <0 ; SM <0) n'existe plus. Il faudra quand même suivre l'évolution les départements où le solde négatif des départs est compensé pour l'instant par le solde naturel positif. Si ce dernier venait à s'inverser, dû notamment au départ des « forces vives », nous pourrions voir réapparaître la « France qui se meurt ».

La mobilité résidentielle (commune, département, région) est globalement croissante depuis 1990, même si la mobilité interrégionale n'est pas si forte qu'on pourrait le croire.

Pour les migrations nettes internes (2005), le quart nord-est est déficitaire, le sud et l'ouest sont bénéficiaires.

L'idée est d'alimenter le rapport d'une manière plus précise grâce à cette contribution.

Cf. *Insee Premières* n°1218 en annexe 4.

Discussions

Michel Godet : compte tenu des problèmes de fiabilité du recensement de 1999, il serait souhaitable de lisser les données en incorporant cette date au sein d'une période plus large et de travailler sur les périodes 1975-1990 et 1990-2006.

Bernard Morel : l'objectif n'est pas de faire un état des lieux des territoires mais de se pencher sur les dynamiques à l'œuvre dans les territoires où des projets remarquables voient le jour. Par exemple, nous pouvons remarquer que la croissance est tirée par les territoires qui augmentent de population et que le taux de chômage n'a pas la même signification dans un territoire qui attire les populations comme le Languedoc-Roussillon que dans un territoire où les actifs fuient. Ne pas confondre, par ailleurs, la production de richesse dans une région et le revenu. Il faut faire la part, dans une région, de ce qui vient de la production et de ce qui vient du transfert.

Michel Godet : A l'image des travaux de Laurent Davezies, mesurer l'évolution de la part de l'économie « présenteielle » est très intéressant.

5. Calendrier des travaux

Michel Godet demande à chacun d'envoyer d'ici un mois ses propositions de contributions (1 page maximum).

- 6 mai 2009
 - intervention de Marc Giget sur le thème des vagues historiques d'innovation (dynamiques historiques et comparaisons internationales)
 - interventions de Pascal Pellan et d'André Marcon sur leurs expériences de nouvelles formes d'innovations territoriales
 - intervention d'André Letowski sur la création d'entreprise
- 3 juin 2009
 - mutualisation des connaissances et discussion des premières contributions écrites de chacun pour le rapport
 - intervention de Laurent Gille sur le thème « TIC et santé »
 - intervention d'Alain Cournil, directeur de la MSA Dordogne et Lot, sur un exemple de pôle intergénérationnel
 - intervention de Patrick Négaret, directeur de la CPAM de la Sarthe, sur une expérience innovante en matière de prévention et d'éducation de la santé

- 1^{er} juillet 2009
 - intervention de Bernard Morel sur les résultats du nouveau recensement pertinents pour nos travaux
 - intervention de Jean-Claude Bouly, directeur du Centre national de l'entrepreneuriat (CNE) du CNAM sur le dispositif d'action régionale pour le développement d'activités nouvelles (ARDAN), le CNE et l'université des métiers
 - discussion du plan de rapport en fonction des contributions proposées
- 16 septembre 2009

Michel Godet remercie les membres pour les engagements qu'ils ont bien voulu prendre concernant la rédaction des notes (cf. annexe 3).

7. Annexes :

- Annexe 1 : présentations de Thomas Durand et de Philippe Bassot
- Annexe 2 : thèmes hiérarchisés regroupés
- Annexe 3 : principe d'organisation et contributions attendues pour le rapport final
- Annexe 4 : « Recensement de la population de 2006. La croissance retrouvée des espaces ruraux et des grandes villes », *Insee Première*, n°1218, janvier 2009



Groupe de travail « Créativité et innovation dans les territoires »

IV. Compte-rendu de la séance du 6 mai 2009

Étaient présents : Dominique Damon, Daniel Darmon, Michèle Debonneuil, Philippe Durance, Thomas Durand, Yves Farge, Marc Giget, Jérôme Glachant, Michel Godet, André Letowski, André Marcon, Marc Mousli, Pascal Pellan, Claude Seibel, Jean-Christophe Teobaldi.

1. Calendrier des travaux

Attention : les deux prochaines séances, les 3 juin et 1^{er} juillet, auront lieu à la Fondation « Prospective et innovation », 1 rue de Courty, 75007 Paris (Métro : Assemblée Nationale).

- **3 juin 2009**
 - *Matin*
 - intervention de Laurent Gille sur le thème « TIC et santé »
 - intervention du Docteur Thierry Godet, président des réseaux de santé sur le thème « réseau de santé territoriaux et innovation »
 - *Après-midi*
 - intervention de Patrick Négaret, directeur de la CPAM de la Sarthe, sur une expérience innovante en matière de prévention et d'éducation de la santé
 - intervention d'Alain Cournil, directeur de la MSA Dordogne et Lot, sur un exemple de pôle intergénérationnel
- **1^{er} juillet 2009**
 - *Matin*
 - intervention de Michèle Debonneuil sur les services à la personne

- intervention de Jean-Claude Bouly, directeur du Centre national de l'entrepreneuriat (CNE) du CNAM sur le dispositif d'action régionale pour le développement d'activités nouvelles (ARDAN), le CNE et l'université des métiers
- *Après-midi*
 - discussion du plan de rapport en fonction des contributions proposées
- **16 septembre 2009**
 - intervention de Bernard Morel sur les résultats du nouveau recensement pertinents pour nos travaux
- **21 octobre 2009**
- **6 janvier 2010**

2. Validation du compte rendu de la séance précédente

En l'absence de remarques, le compte rendu de la séance précédente est validé.

3. Intervention de Marc Giget

Cf. annexe 1.

L'innovation arrive par vagues dans le temps et dans l'espace : Antiquité, temps des cathédrales, Renaissance (époque fondatrice des innovations modernes), première révolution industrielle, la « Belle époque », « les Trente Glorieuses », la « Net époque ». A chacune de ces périodes il y a, remise en cause de l'organisation sociale et technico-économique de la société par l'émergence d'innovations de ruptures. Certaines époques sont donc marquées par la multiplication des innovations qui créent un contexte de renouveau et de progrès rapide selon le schéma suivant et dans lesquelles les entrepreneurs jouent un rôle moteur : inventions, innovations, industrialisation, internationalisation. La phase technologique initiale est relayée par la création sous toutes ses formes et une nouvelle phase de progrès économique et social.

La synthèse créative se fait dans quatre grands domaines : la condition humaine (l'Homme, « mesure de toute chose »), les relations entre les hommes, la vie dans la cité (la cité idéale), les relations à la nature. Chaque société combine et synthétise différemment les nouvelles technologies.

Finalement, la situation de crise actuelle est presque banale. Comme souvent, les menaces d'effondrement du système financier ou son effondrement effectif, est le présage de l'arrivée d'une nouvelle vague d'innovations.

Le problème qui se pose pour la France est que, si la demande de produits high-tech est très forte, aucun des 25 produits les plus vendus n'est conçu et/ou fabriqués dans l'hexagone (contre 40 % pour la génération précédente). Les grands groupes français se sont effondrés dans le domaine (Tompson, Bull, Sagem, etc.).

Dans le contexte de personnalisation extrême des nouveaux produits et services, le relais avec de nouvelles entreprises ne s'est pas fait. Les « PM up » viennent d'ailleurs. Il faut réfléchir et méditer sur ce bilan inquiétant.

En complément de ce recadrage historique, le sujet de la « sortie de crise » est abordé. Une rencontre nationale est programmée sur ce sujet les 25 et 26 mai 2009, en présence de 150 directeurs de l'innovation de grands groupes. Cette réflexion des directeurs d'innovation et directeurs R&D sur le sujet des possibilités de sortie de crise, fait suite à leur interpellation par leurs directions générales. Ce qui ressort déjà des échanges préparatoires, c'est le décalage temporel entre la demande d'identification rapide d'activités ou de produits « porteurs d'avenir », qui peuvent prendre le relais des activités en déclin et le temps effectivement nécessaire à leur avènement. Une synthèse de ces travaux sera remise au groupe de travail en septembre, synthèse qui pourra en tant que contribution être intégrée dans le rapport du groupe.

Ci-après quelques extraits du texte de Marc Giget, « Regards croisés sur la sortie de crise par l'innovation » (annexe 1) :

Sur le rôle de l'innovation dans la sortie de crise au-delà des aides publiques conjoncturelles :

« L'innovation va jouer un rôle double. [...] nous sommes au début d'une importante vague d'innovations issues d'une poussée scientifique et technologique considérable qui n'a cessé de se développer au cours des quinze dernières années. Elle a d'abord surtout touché les NTICI, mais s'étend aux autres grands domaines des matériaux, du vivant, de l'énergie, des transports. Il s'agit d'une évolution à long terme qui devrait générer une croissance progressive. La crise devrait accélérer l'arrivée de cette vague. Toutefois, compte tenu de la chute violente d'activité née des répercussions de la crise financière, il ne faut pas s'attendre à un effet brutal immédiat de compensation intégrale de ce qui vient de s'effondrer.

Comme lors des grandes vagues d'innovations précédentes : Renaissance et Belle Epoque, la phase de poussée technologique débouche maintenant sur une phase de synthèse créative au service des individus et de la société.

La poussée scientifique qui débouche actuellement en phase d'innovation est considérable. En 15 ans, le nombre de chercheurs et ingénieurs est passé de 5 millions à 10 millions dans le monde, les articles scientifiques de 2 à 4 millions par an, et le nombre de brevets accordés en 2008 devrait passer pour la première fois le seuil symbolique d'un million sur une année ».

Les axes d'innovations porteurs de croissance et d'emplois à court - moyen terme :

« Différents axes d'innovations peuvent avoir un impact plus rapide en terme de sortie de crise. Ils concernent la combinaison de technologies nouvelles, mais déjà bien maîtrisées dans des applications où elles sont encore peu intégrées, à la fois pour en diminuer le coût (approche low-cost) et pour en accroître significativement la valeur (approche très haute valeur ajoutée - THVA). Ces innovations d'intégration concernent tous les secteurs, mais surtout les secteurs des services, où les gains potentiels sont les plus importants.

Les axes les plus porteurs, et les plus attendus par les individus, sont ceux qui à la fois créeront des emplois et leur apporteront un mieux être réel. Ce travail de synthèse, qui vise à intégrer le meilleur état des connaissances en des produits et services créatifs allant plus loin dans la satisfaction des individus et de la société, est caractéristique de la seconde phase des grandes vagues d'innovations : poussée technologique dans un premier temps, synthèse créative dans un second temps.

Depuis l'apport des Humanistes de la Renaissance, « l'Homme mesure de toute chose », les Américains disent aujourd'hui « human-centric », c'est au service de l'Homme que se fait cette synthèse.

De fait, il arrive des innovations radicales réellement humanistes (santé, éducation, qualité de vie, développement humain). Mais il existe aussi trois autres grands domaines de synthèse portant sur :

- les relations entre les hommes, où l'apport des NTICI est considérable ;
- la vie dans la cité, avec la recherche d'une nouvelle cité idéale ;
- une nouvelle relation à la nature, dans la recherche d'un développement durable.

On assiste à une personnalisation extrême des nouveaux services. Nous allons vers une vague d'innovations sans précédent dans les services rendus aux individus ».

Sur le développement durable, souvent perçu comme une donnée majeure de l'économie de l'après-crise :

« Quand on analyse aujourd'hui les éléments de la prise de conscience de la nécessité d'une meilleure harmonie avec la nature, et les impératifs d'un développement durable, il ressort qu'à court, voire moyen terme, cela risque de se traduire plutôt par une décroissance verte que par une croissance verte, qui ne devrait intervenir que dans un second temps. C'est là un point très important à prendre en compte, car il est potentiellement porteur de déception. En effet, en France comme aux Etats-Unis, la population place le développement durable comme principal espoir de croissance et de sortie de crise.

Dans un premier temps, la prise de conscience des nécessités du développement durable, qui plus est dans un contexte de crise, et donc de réduction des capacités de consommation, se traduit par des pratiques nouvelles tout à fait respectables, avec une vie plus frugale, un moindre gaspillage, une réduction de ses emballages, déchets, déplacements, etc. mais qui, par nature, ne se traduisent pas par une croissance économique et des emplois. Moins d'emballage va de pair avec moins de personnes travaillant dans la filière papier-carton, moins d'automobiles et de déplacements signifient moins d'emplois dans la filière automobile, etc.

Dans cette phase de prise de conscience récente et de débats très politiques, avec des pressions militantes et lobbyistes, le risque d'une décroissance verte avant une nouvelle croissance verte est donc réel. Si le relais d'une nouvelle croissance verte fait peu de doutes, il met du temps à se mettre en place.

La réglementation est instable, parfois incohérente, très peu lisible et quasi impossible à anticiper par les entreprises. En l'attente d'analyses plus raisonnées,

plus complètes, plus globales, des réglementations absurdes ont été mises en place - cas par exemple de la première génération de biocarburants, avec un impact inverse de ce qui était recherché – ainsi que des multiples formules de bonus et malus, parfois abandonnés aussi vite qu'ils sont mis en place ou compensés par des primes, et des formes diverses de soutiens financiers massifs - et variables selon les pays - à des filières à l'efficacité encore très incertaine.

Cette période d'incertitude entraîne un attentisme sur des décisions lourdes de développement et d'investissements, qui ne favorise pas l'émergence de nouvelles gammes durables, et un traitement souvent superficiel et publicitaire du thème du développement durable et des « produits verts ».

Il est à ce niveau souhaitable que les réglementations soient bien préparées, raisonnées et réalisées, pour le moins au niveau européen, pour que s'enclenche de façon massive l'émergence de nouvelles activités vertes porteuses de croissance et d'emplois nouveaux ».

Les atouts spécifiques de la France pour une sortie de crise rapide et durable par l'innovation :

« La France est très bien positionnée sur certains secteurs très porteurs, comme par exemple l'ensemble de la santé, le monde numérique (soft), [...] Elle a beaucoup d'autres atouts, [...] (recherche, technologie, conception, ouverture de la société à la nouveauté, humanisme...) mais qu'elle peine parfois à valoriser [...].

En termes d'innovation, qui est la conception et l'introduction de produits et services nouveaux dans la société, le rôle déterminant est joué par les entreprises. [...] A plusieurs périodes clefs de son histoire, la France a été le pays le plus entrepreneur au monde, jusqu'à créer le concept d'entrepreneur dont elle a imposé le nom aux autres pays.

Actuellement, la France a le processus d'innovation pratiquement le plus administré au monde. C'est un pari plus qu'un modèle. L'innovation est liée à la diversité et à la multi initiative. Le contexte actuel va dans le sens d'une évolution du système avec multiplication des initiatives, caractéristique des grandes vagues d'innovations. »

Discussions

Michel Godet : la période de la Belle Époque était aussi une période de vieillissement.

Marc Giget : il n'y a pas de lien entre âge et création. La synthèse créative est souvent liée à un âge mûr. L'industrie automobile française a été créée plutôt par des artisans d'un âge mûr.

Claude Seibel : le non renouvellement d'entreprises innovantes est un constat d'échec. Comment enrayer ce mécanisme ?

Marc Giget : il faut partir de la réalité. Il faut arrêter de penser en termes de politique nationale (la part française dans Airbus est de 18 %, Michelin réalise 4,8 % de son chiffre d'affaires sur le marché français). Les grandes vagues d'innovation se sont faites à l'échelle européenne. L'Europe est aujourd'hui plus innovante que les États-Unis. La France a la R&D la plus administrée au monde (même niveau que le

Mexique). L'État finance une multitude de projets par de gros prélèvements. Il faut plus de biodiversité de financeurs. Quand 100 millions sont investis en R&D, il en faut 500 pour délivrer le produit (tests, évaluation, outillage, industrialisation, production, apprentissage, marketing, commercialisation, etc.). Aujourd'hui, le paradoxe est que le système de la R&D tourne sur lui-même. Certains groupes vendent de la R&D à l'Etat (la R&D est moins imposée que la production).

Michèle Debonneuil : la destruction créatrice se fait par un processus complexe. La situation actuelle est la pire pour les conditions de réalisation de ce processus. Il y a une recherche de productivité notamment grâce à la mécanisation, sans réallocation immédiate dans d'autres secteurs. Quel peut être le rôle de l'État ? Est-ce que son rôle concernant la R&D ne devra pas changer ?

Thomas Durand : sous l'angle du management, un des problèmes est celui des silos : il y a un découplage entre la recherche publique et celle des entreprises, mais aussi au sein des entreprises. Il y a des enjeux clairs en termes de comportements au sein des organisations et entre les organisations et qui pour partie découlent des questions de formation. Il faut promouvoir la logique de projet dans ce dernier domaine.

Pascal Pellan : dans les dix ans qui viennent, au regard de la crise, la demande sera-t-elle plus en termes de sophistication de produits ou de simplification ?

Marc Giget : le consommateur ne voit pas la technologie. On ne vend pas la technologie, c'est un outil. Beaucoup de produits simples nécessitent des processus complexes. Les produits « green » ou « low-cost » paraissent simples mais ils sont très sophistiqués. On est dans un moment où l'histoire bascule et où les craintes sont exacerbées. La solution ne viendra pas des gouvernements mais des initiatives privées.

Dominique Damon : certains facteurs sont des handicaps. Deux parmi d'autres : une pesanteur industrielle, comme dans les télécommunications remises en cause par l'innovation ; la capacité de diffusion d'un nouveau produit sur le marché est une force majeure. Le lien entre R&D et développement est également un levier important car la chaîne ne doit pas s'interrompre.

Marc Giget : L'élite française ne montre pas l'exemple, ne crée pas, elle n'entreprend pas. Il faut favoriser la création d'entreprises innovantes. Le temps est une donnée importante. On ne crée pas un « Thompson en 18 mois ». L'Allemagne va ressortir de la crise plus vite que la France. On est à un niveau d'entrepreneuriat le plus bas que la France n'a jamais connu, même si les statistiques semblent montrer le contraire. Dans ces chiffres, les vrais entrepreneurs sont une minorité. La France a créé le terme d'entrepreneur par Jean-Baptiste SAY, mais la capacité d'initiative de notre pays est aujourd'hui à réinventer.

4. Intervention d'André Letowski

Cf. annexe 2.

En matière de recherche académique, le champ de l'entrepreneuriat est très faible. Du coup, très peu d'analyses sont disponibles sur les comportements entrepreneuriaux, ce qui entraîne beaucoup d'erreurs d'interprétation, de mythes et d'idées reçues.

Ce que l'on peut dire tout de suite par rapport au thème de groupe de travail, c'est que très peu de créateurs sont de véritables entrepreneurs et que parmi ces derniers, seuls une partie sont innovants. Il y a une grande confusion à propos du terme d'entreprise, puisque l'on confond le terme juridique (le fait de travailler hors salariat) avec une réalité sociologique (le fait d'être entreprenant). La diversité est immense dans ce domaine. La valorisation du travail « indépendant » par la société ne favorise pas l'innovation et l'entrepreneuriat, puisque dans ces domaines c'est justement le travail en équipe qu'il faut privilégier. L'indépendance ne doit pas être confondue avec l'autonomie. Le concept d'entreprise est donc à travailler en France mais aussi au niveau européen. Malgré les efforts d'Eurostat, il est aujourd'hui toujours très difficile de comparer les pays européens entre eux. La Grande Bretagne procède par exemple par sondages et en Allemagne, certains « landers » ne prennent pas en compte les entreprises « solo ». La France est finalement bien placée dans ce domaine puisque le fichier SIREN recense toutes les immatriculations, même si ce recensement est juridique et pas économique (le référencement des reprises d'entreprises reste problématique).

327 400 créations d'entreprises en 2008, un flux qui devrait encore nettement s'accroître en 2009, parce que le législateur a assoupli et favorisé le souhait de bien des français de « s'installer à leur compte » (indemnités chômage aux chômeurs créateurs d'entreprise, assouplissement de la mesure ACCRE, simplification et adaptation des formalités, des réglementations fiscales et sociales, statut d'auto-entrepreneur, appui au financement), autant de mesures qui ont permis à certains de se repositionner dans le système économique, et à d'autres de quitter « volontairement » le tout puissant salariat, sur lequel repose largement notre fonctionnement économique et social ; créer son entreprise, c'est vouloir son accomplissement par soi-même, inventer sa participation autrement à la société, participation qu'il lui faut construire sans grand filet en cas d'échec. Un atout opportun que cet état d'esprit pour aborder autrement « la compétition mondiale ».

Ce grand flux repose toutefois essentiellement sur la reproduction de ce que chacun sait faire, notamment en matière de métier, s'adaptant certes aux contraintes rencontrées, qu'elles soient du type marché/concurrence ou plus largement le fait de créer une organisation avec tout ce qui en découle (contraintes réglementaires, gestion de l'entreprise, ...) ; or la majorité de ces nouveaux créateurs, de par leur formation, qualifications, expériences professionnelles y est peu préparé. Peu font état d'un comportement « entrepreneurial », comportement qui conduit à innover, serait-ce de façon modeste, pour se positionner sur les marchés autrement que la concurrence. Ainsi, deux types de créateurs peuvent être dégagés : les « indépendants » (80 % du total) et les développeurs (20 %). De plus, peu est fait pour les aider, sans doute parce ces créateurs sont peu demandeurs (pour la majorité les « jeux sont faits » au plus trois ans après la création), mais aussi parce que les structures d'accompagnement (non seulement pour monter le projet mais de façon plus cruciale au cours des premières années de la création), soit sont très spécialisées en direction des innovants High Tech (2% des créations en 1998), soit parce que la professionnalisation exigée pour les accompagner est peu fréquente et les budgets afférents, grandement absents.

Or selon certains travaux (enquête SINE de l'INSEE, enquêtes France Initiative...), les innovants y compris « low tech », que ce soit dans l'ordre des

procédés de production, dans l'innovation produit/service ou dans celui du commercial ou des modalités de gestion de l'entreprise, sont de l'ordre de 15 % des créations pérennes (on passe ainsi de quelques milliers d'innovants High Tech à près de 50 000), un réservoir plutôt inexploité.

Les territoires sont fort inégaux devant le développement et l'innovation. Il en est de même de l'appui à la création au sens large. Les nouvelles entreprises sont de fait peu accueillies dans les pôles d'excellence ; à défaut, pépinières et couveuses, inégalement réparties sur les territoires, s'emploient à les accompagner ; elles concernent trop peu de créations (quelques milliers sur trois ans) ; quant aux moyennes et grandes entreprises, celles ci développent peu « l'essaimage à froid », fondé sur un partenariat stratégique avec des salariés créant leur entreprise, porteurs d'innovations, qu'ils n'ont pu développer chez leur ex employeur ; celui ci privilégie plutôt la veille en direction de ces nouvelles entreprises puis le rachat quand l'innovation est porteuse. Rappelons enfin une évidence, le créateur est ancré sur le territoire où il s'implante ; pour l'y enraciner plus encore et faciliter son développement, lui-même et les acteurs locaux de développement (responsables publics, organismes de développement, organisations professionnelles, centres d'enseignement et de recherches, ...) doivent s'organiser en réseau et faire vivre ce ou ces réseaux.

Enfin, les établissements d'enseignements technique et supérieur (notamment du type grandes écoles, IUT, Masters...) sont des lieux privilégiés pour « former » à l'entrepreneuriat et faire émerger ces comportements innovants dont nous avons grandement besoin ; encore faut-il qu'y soit proposé, au-delà d'actions occasionnelles, un « programme » conjuguant sensibilisation, formation, conseil personnalisé, incubateur et fond d'amorçage, pour qui s'implique dans les champs création d'entreprise et innovation, traduisant l'implication stratégique de l'établissement au-delà d'un effet de mode. Le mouvement s'amorce, mais l'institution n'a pas encore pris en compte leur importance.

Discussions

Daniel Darmon : la CCIP mène une opération de coaching qui représente un budget de 450 000 € pour 20 chefs d'entreprise sur 18 mois.

Thomas Durand : quand un entrepreneur est embarqué dans une recherche d'aide publique, cela entraîne une telle mobilisation cognitive, qu'il y a risque de détournement de la logique entrepreneuriale. En termes d'accompagnement, pourquoi ne pas s'appuyer plus sur les relais existants tel que l'expert-comptable (puisque le contact est récurrent) ? Quand il y a un conseil d'administration, celui-ci ne se réunit souvent pas alors qu'il pourrait être un moyen d'accompagnement.

André Letowsky : il y a très peu d'aides (3 ou 4 véritables). La plupart des aides, notamment européennes ne concernent pas la majorité des créateurs. Les banques prêtent peu pour les projets innovants. Ce qui manque fondamentalement, c'est un accompagnement.

Marc Giget : bâtir un projet à partir d'une aide est dangereux. Beaucoup d'aides aux entreprises existantes ne servent à rien.

Thomas Durand : on peut être innovant en apportant des solutions et des services au sein de sa propre entreprise, dans un contexte où souvent, ce sont les entités d'un même groupe qui sont en concurrence. L'« intrapreneuriat » est une question clé.

Marc Giget : on pourrait ainsi éviter que certains ne partent à l'étranger (il serait d'ailleurs intéressant de comprendre pourquoi). Peu de diplômés de grandes écoles ou de 3^{ème} cycle créent leurs entreprises en France (85 % à Sandford). La plupart d'entre eux a pour but d'intégrer un grand groupe privé ou la fonction publique. Qui veut devenir « petit patron » quand il est possible de débiter « haut fonctionnaire » ? Il y a peu d'exemples d'entrepreneurs.

Marc Mousli : comment mobiliser l'intelligence de ceux qui agissent (les entrepreneurs) pour que leurs compétences et leur culture entrepreneuriale se diffusent dans la société ?

Jérôme Glachant : dans un marché du travail très rigide, comment créer un environnement favorable pour ceux qui entreprennent ? Garantir la sortie de l'entreprise en cas d'échec de salariés qui entreprennent, permettrait de lever un frein. Les coûts d'entrée sont subventionnés, pourquoi pas les coûts de sortie ?

Yves Farge : il n'y a que 15 % des projets qui sont freinés par des problèmes juridiques liés au droit du travail. Souvent, au sein des grandes entreprises, les directions des affaires juridiques ou des affaires sociales ont tendance à complexifier les situations afin de se rendre indispensables et d'augmenter leur pouvoir. Le système n'est pas régulé.

La question culturelle est primordiale. Il serait intéressant de pointer du doigt certains problèmes et sortir du « politiquement correct » sur ces questions. Nous sommes dans une société sclérosée par des minorités de pression. Yves Farge propose d'écrire une page sur ce sujet pour la rentrée.

Claude Seibel : les connexions entre les établissements d'enseignement professionnel et les entreprises *via* la formation en alternance sont peu décrites et mal cernées.

5. Intervention d'André Marcon

Cf. annexe 3.

André Marcon a retenu trois idées de l'intervention de Thomas Durand lors d'une séance précédente : l'innovation est la réalisation de la nouveauté (génération d'une idée nouvelle, mais aussi sa mise en œuvre concrète) ; il y a plus de développement que de recherche ; l'innovation participative. Ces idées servent de trame à cette présentation.

L'objectif de l'équipe qui a façonné Saint Bonnet a toujours été de développer le village pour le pérenniser. Il n'y a pas eu, jusqu'à ce jour de stratégie élaborée, de plans de développement formalisés. Il y a eu conjonction de trois types d'initiatives qui se sont complétées, consolidées : les initiatives privées, les initiatives publiques, les initiatives collectives.

Il y avait à la fois une culture du changement, liée à la position géographique du village, une ouverture d'esprit et une générosité des acteurs privés. La méthode a

privilegié l'initiative individuelle pour conforter l'intelligence collective. Ainsi toutes les idées proposées par les habitants sont écoutées sans *a priori* et appuyées si elles se révèlent réalisables.

La Mairie a été maître d'œuvre du développement, guidée par quelques principes : écouter pour comprendre (participation), « intermédiaire » pour aider à franchir les obstacles (permis de construire, relations humaines), innover (trouver les astuces juridiques et financières), soutenir les initiatives collectives (associations), aménager l'environnement des acteurs (logements, locaux commerciaux), s'engager (financièrement).

Les freins : certains modes de fonctionnement séculaires, le tiers qui ne se sent pas concerné, la déprime agricole, le fossé qui s'agrandit, la jalousie exacerbée, le temps de mise en œuvre (30 ans) quand on part de rien, la volonté farouche de la puissance publique d'égalitarisme du soutien aux projets qui conduit à ralentir tout le monde au lieu d'accélérer les plus performants, la faiblesse financière de la commune (compensée par la communauté de communes), la lourdeur du juridique, les contraintes administratives, le manque de souplesse des activités réglementairement encadrées (garderie, sport), difficulté avec les nouveaux arrivants qui s'impliquent moins.

Discussions

Thomas Durand : la place du leadership dans ce développement semble être très forte.

André Marcon : trois familles sont impliquées, dont les leaders s'entendent parfaitement. La succession est assurée. Le système est moins fragile qu'il pourrait paraître.

Yves Farge : il serait intéressant de décrire le système parasitaire réglementaire qui s'entretient lui-même. L'état d'esprit des leaders de ce projet (la famille Marcon) est un exemple de culture entrepreneuriale.

André Marcon : En ce sens le nouveau dispositif d'auto-entrepreneur est une très bonne chose.

6. Intervention de Pascal Pellan

La mondialisation n'est pas un frein à l'artisanat, au contraire, elle le modernise. Ce dernier est toujours le « sel de l'économie ». Le rôle des chambres consulaires se résume en trois pôles : veiller, éveiller et former.

L'histoire du Campus de l'Artisanat et des Métiers de Ploufragan débute en 1986. À cette époque, les responsables de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat s'appêtent à fermer leurs formations dans le domaine de la réparation automobile pour cause d'échecs répétés. Les jeunes, les entreprises, considèrent que l'offre de formation ne répond plus à leurs attentes, la jugent très inadaptée ; c'est un zéro pointé.

Cependant, avant de fermer les dites formations, les responsables de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat décident, malgré tout, d'essayer de comprendre les raisons de ce divorce entre le centre de formation, les jeunes et les entreprises, et

acceptent une salubre remise en cause. L'incroyable se produit alors. Les rencontres successives avec les professionnels, mais aussi avec le réseau des constructeurs automobiles, font apparaître que l'électronique embarquée s'apprête à révolutionner tout le secteur de l'automobile, de la conception à la réparation.

Et les responsables de la Chambre de Métiers et de l'Artisanat décident de se saisir de cette révolution technologique pour imaginer un centre de formation dédié aux nouvelles technologies appliquées à l'automobile.

Le succès est immédiat. En quelques mois, le centre devient la référence nationale dans le domaine de la maintenance automobile et obtient, 2 ans après, la qualité de pôle d'innovation technologique.

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

L'inauguration de cette première vitrine par Jean-Martin Folz donne un éclat particulier à cette initiative qui donne naissance à un même concept dans le domaine du bâtiment et dans le domaine alimentaire.

Sur la base d'un partenariat exemplaire avec l'ANFA, la démarche de formation va permettre la création de «véhipôle » et d'un centre de formation à distance qui, fort d'une trentaine de collaborateurs sur cette seule activité, élabore des produits de formation et d'évaluation par internet pour l'ensemble du territoire français et 16 pays étrangers. Une entreprise S2I, localisée en Roumanie, et intervenant pour l'automobile, va commencer sa relocalisation sur le site de « véhipôle » à partir de juin 2009.

Enfin, cette démarche originale, mariant formation et recherche, devra servir de socle de référence à la future Université des Métiers et de l'Artisanat que l'APCMA se propose de décliner dans chaque région française.

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

Discussions

Claude Seibel : la voiture électrique nécessite une anticipation.

Pascal Pellan : il s'agit d'une révolution. Les constructeurs français ne sont pas prêts.

Yves Farge : si ce projet a réussi à Saint-Brieuc, et pas à Montbéliard, c'est parce qu'il n'y avait rien, et surtout pas de spécialistes automobiles. La liberté de pensée et la créativité ont pu ainsi s'exprimer.

Autres remarques :

André Letowsky : dans le cadre du congrès des experts-comptables qui s'est déroulé du 2 au 4 octobre 2008 à Paris, l'Ordre des experts-comptables a produit un

« e-book »⁷, « Entreprises 2018 », qui montre à quoi pourrait ressembler le monde de l'entreprise dans 10 ans.

Marc Mousli : l'invariance des processus amenant à des innovations radicales est à retenir (synthèse créative à travers le filtre culturel, d'avancées technologiques). Il serait intéressant d'essayer d'isoler le processus menant à des innovations low-tech.

Les exemples présentés par André Marcon et Pascal Pellan mettent en évidence la durée nécessaire pour mener à bien ces projets. Ne pas oublier cependant que « le chemin importe autant que le but », une fois la phase de lancement accomplie (2 à 3 années).

L'exemple de Saint-Bonnet-le-Froid peut servir de base de travail pour dégager un modèle d'innovation low-tech (initiative privée et relais public). Cet exemple de processus « bottom-up » un peu informel va à l'encontre de ce qui se fait généralement avec des initiatives publiques qu'on essaye de plaquer et qui se révèle être souvent des échecs. Toute la difficulté est d'arriver à modéliser et à généraliser des processus informels.

Jérôme Glachant : la question des réseaux entrepreneuriaux et de l'écosystème nécessaire à la réalisation des tels projets est primordiale. Le rapport doit pointer du doigt la nécessité de faire changer l'état d'esprit dans les grandes écoles française, à la sortie desquelles très peu d'étudiants souhaitent entreprendre. La crise peut aider à changer les trajectoires. Sur le rôle de l'Etat, nous pourrions nous efforcer d'expliquer dans quels domaines ou à quels stades du processus d'innovation, il serait souhaitable que celui-ci intervienne.

7. Point sur les thèmes abordés et sur les intentions de contribution de chacun :

Michel Godet : l'objectif du rapport « Economie et nouvelles formes d'innovation dans les territoires » est aussi de présenter des « sagas » et d'en tirer des leçons plus générales, afin d'identifier les « facteurs freins et moteurs » pour le développement des territoires et de faciliter la mutualisation des bonnes pratiques.

Marc Giget propose de faire parvenir au groupe à la rentrée, une synthèse de sa réflexion sur le thème « innovation et sortie de crise ». Même si le rapport est plutôt centré sur la mise en évidence des innovations low-tech (sociales, organisationnelles, managériales, commerciales, etc.), il serait souhaitable de commencer par décrire les forces et les faiblesses du modèle d'innovations traditionnelles high-tech, présenté par Thomas Durand et Marc Giget. Il serait souhaitable de tirer les leçons de ce diagnostic et dégager les bonnes et les mauvaises pratiques en matière d'innovations, indépendamment de leur contenu technologique.

La contribution de **Thomas Durand** pourra mettre en évidence l'utilité et les limites de l'intervention de l'État en matière de recherche et d'innovation, telles qu'elles sont déjà apparues dans le rapport du CAE « Innovation et compétitivité des

⁷ A télécharger sur : www.parlonsentreprise.com

régions »⁸. Une autre contribution de **Thomas Durand** porterait sur le thème de l'innovation dans le domaine du management.

Outre les « sagas » innovantes et participatives de St-Bonnet-le-Froid et de St-Brieuc, il s'agira de faire remonter d'autres exemples : pépinières d'entreprises, sociétés de portage salarial, coopératives d'emplois et d'activités (exemple de Mondragón en Pays Basque espagnol), Centre National de l'Entrepreneuriat (dispositif ARDAN : réveil des projets dormants), SIC (partenariat public/privé sous un modèle de coopérative), SCEA⁹. **Marc Mousli** apportera des compléments sur ces derniers exemples ainsi que sur le thème de l'économie de la fonctionnalité. Concernant ce dernier thème, Michel Godet suggère de contacter Dominique Bourg et/ou Christian Du Tertre.

Marc Mousli propose également de réaliser une contribution en collaboration avec le docteur **Thierry Godet**, sur le thème des formes innovantes de prise en charge en réseau, des personnes âgées dépendantes (dispositif PRISMA).

Michel Godet propose à **Yves Farge** d'écrire une contribution sur le thème des facteurs freins et moteurs rencontrés dans les organisations dans le domaine juridique et des progrès possibles en matière de système de régulation.

Dans le prolongement des futurs exposés du 3 juin 2009, la question de la santé sera largement abordée. Il serait également souhaitable d'aborder la question de la politique du travail social et des innovations organisationnelles possibles dans ce domaine, à la fois en terme de prévention publique mais aussi d'accompagnement des travailleurs du secteur. Une contribution est demandée à **Julien Damon** sur ce thème : « politique de travail social, utilités, limites, bonnes et mauvaises pratiques ».

Evoquer la question de la variation du périmètre du concept d'innovation. Ce dernier comprend ou non par exemple selon les pays : le design, la finance ou le marketing. **Dominique Damon** pourra apporter une contribution sur les facteurs clés de succès des innovations de ces domaines et nous aider à préciser la connaissance des marchés cibles du futur et la capacité à répondre le mieux à leurs besoins.

Laurent Davezies abordera le thème de l'attractivité territoriale en mettant en évidence les oppositions et les complémentarités entre les pôles de « qualité de vie » et les pôles de compétitivité.

Claude Seibel et **Pascal Pellan** proposent de travailler sur la question de l'insertion des jeunes en échec scolaire. Michel Godet leur suggère de contacter Jean-Claude Daigney¹⁰, délégué général de l'Union nationale des maisons familiales rurales, à qui il a demandé de rédiger une note sur ce sujet.

Michèle Debonneuil réalisera une contribution sur le thème des emplois liés aux services aux personnes.

Jean-Michel Charpin et **Bernard Maurel** préparent une présentation des résultats du dernier recensement avec une exploitation dynamique *Ad hoc* adaptée

⁸ Rapport n°77, Thierry Madiès et Jean-Claude Prager, 27 août 2008.

⁹ Cf. : Béatrice Poncin, *Salariés sans patrons*.

¹⁰ Tél. : 01 44 91 86 86 – Courriel : jean-claude.daigney@mfr.asso.fr

aux besoins du groupe, pour les périodes 1975-1990 et 1990-2006. S'ils en sont d'accord, Michel Godet souhaiterait également demander à ces derniers, de réaliser avec lui quelques « encadrés » ou fiches courtes de synthèse, définissant des concepts économiques clés : la pauvreté, la productivité, les inégalités, avec les tendances correspondantes.

Il est attendu de **François Guinot** une contribution sur les instituts Carnot, en relation avec **Claude Seibel**.

Sont attendues les contributions des autres membres associées au groupe : **Jean-Claude Bouly, Alain Cournil, Patrick Négaret, André Marcon et Pascal Pellan**.

En sachant qu'il reste à identifier les thèmes des contributions éventuelles de **Daniel Darmon**, de **Stéphane Cordobes** et de **Serge Chambaud**, il serait souhaitable d'aborder également :

- le thème de la prise de décision et des innovations en la matière dans les collectivités locales (contacter Hugues Périnel et/ou Michel Callon) ;
- le problème mis en évidence par Marc Giget sur le manque d'initiatives entrepreneuriales des chercheurs en France, ces derniers recherchant avant tout une reconnaissance académique¹¹. La difficulté étant de transformer la connaissance en produits et services qui répondent aux besoins du marché. En bout de chaîne, il y aurait également en France un déficit de technico-commerciaux ;
- le thème de l'insertion des handicapés dans l'économie (contacter Bachir Kerroumi) ;
- la question des transports (contacter Michel Savy).

Par ailleurs, le rapport abordera aussi des questions plus théoriques, en s'efforçant de concilier la pensée de Keynes qui promeut l'intervention de l'État dans la relance économique en agissant sur les taux d'intérêt et la dépense publique, avec le concept de « destruction créatrice » qui, selon Joseph Schumpeter caractérise le processus d'innovation entrepreneuriale.

8. Liste des annexes :

- Annexe 1 : « Regards croisés sur la sortie de crise par l'innovation » (Marc Giget)
- Annexe 2 : Création d'entreprises, innovation et territoires (André Letowski)
- Annexe 3 : L'innovation territoriale vue de Saint-Bonnet-le-Froid (André Marcon)

¹¹ Cf. : Michel Godet, « Le chercheur, le chômeur et l'entrepreneur », *Revue Futuribles*, 1998.



Groupe de travail
« Créativité et innovation dans les territoires »

V. Compte-rendu de la séance du 3 juin 2009

Étaient présents : Alain Cournil, Dominique Damon, Daniel Darmon, Philippe Durance, Pauline Gandré, Laurent Gille, Jérôme Glachant, Michel Godet, Thierry Godet, François Guinot, André Letowski, Marc Mousli, Patrick Negaret, Claude Seibel, Jean-Christophe Teobaldi.

1. Validation du compte rendu de la séance précédente

En l'absence de remarques, le compte rendu de la séance précédente est validé.

2. Intervention de Laurent Gille

Cf. présentation en annexe 1.

Laurent Gille présente quelques résultats d'un travail collectif de prospective sur les écosystèmes de santé et les technologies d'information et de communication. Le groupe (professionnels de la santé, industriels, assureurs, etc.) s'est interrogé sur la manière dont les dispositifs techniques pourraient accompagner et assister le développement de ce secteur qui représente aujourd'hui 9 à 16 % du PIB dans les pays développés (15 à 21 % dans quelques années au rythme actuel de croissance). L'horizon a été fixé à 15-20 ans, ce qui est considérable en matière de technologies (doublement des performances tous les deux ans).

Que peut signifier la numérisation de la santé à l'horizon 2025-2030 ?

Le groupe a identifié treize facteurs clés d'incertitude qui ont débouché, sur des questions fondamentales réparties en trois domaines : le patient et son environnement, la production de soins (notamment la restructuration des compétences des professionnels de santé) et la gouvernance du système et son financement (avec notamment la dualité entre une préoccupation médicale et une préoccupation gestionnaire). Il sera abordé ici non pas les résultats globaux mais un focus sur quatre dilemmes, ces points de bifurcation conditionnant l'évolution du système socio-économique tout entier.

Avant d'aborder ces quatre dilemmes, un premier préalable : le patient d'aujourd'hui n'est plus celui d'hier, et encore moins celui de demain. Le terme même pose un problème. Le patient est celui qui reçoit des soins et il les subit de moins en moins. Il s'informe, il questionne, il se regroupe en communautés, il s'équipe, il devient actif et devient de moins en moins patient. Il faudra peut être, changer de terme. Le patient se soigne lui-même (automédication) et il a une représentation de sa santé et de ses déterminants. Le médecin sera également différent. Au cœur de notre problématique il y aura la relation médicale entre soignant et soigné. Cette relation médicale étant en quelque sorte le postulat de base sur lequel tout le système de santé a été construit. Les postures de chacun vont évoluer et donc la relation entre les deux aussi et de façon extrêmement sensible.

Deuxième préalable : la santé est de plus en plus globale. La bonne santé recouvre à la fois des critères physiques, psychiques et sociaux (définition de l'OMS). La préoccupation est donc médico-sociale. La santé d'une population dépend, de ce fait, fortement de l'environnement (d'où la notion d'écosystème). Pour être dans le « bien-être », il faut sans doute « bien vivre ».

Les systèmes de production « concourants » comme la santé mais aussi l'éducation ou le BTP sont difficiles à gérer (multiplicité d'acteurs sur un objet). Les systèmes d'information sont donc difficiles à mettre en place car il s'agit de partager l'information (à *contrario* des systèmes d'informations séquentiels des productions en filière). Les notions de « parcours de soins » et de « médecine ambulatoire » tentent de remettre du séquentiel sans en étudier les impacts.

Quatre dilemmes sont donc apparus :

Les deux premiers portent sur le thème du patient et de son environnement, le troisième sur la production de soins et le quatrième sur la gouvernance de l'écosystème.

1. Le rapport du citoyen à sa santé. La prévention a un rôle déterminant dans l'économie du système de santé. La France se distingue par une non-culture de la prévention et du dépistage vis-à-vis de ses voisins. Elle demande une démarche contributive du patient qui pose un problème éthique : une alternative entre « vivre sainement » et « vivre pleinement » qui impose un choix individuel. La santé est un droit, va-t-elle devenir un devoir ? Il y a deux problèmes : de sous-prévention (par exemple, population qui refuse la vaccination) et de sur-prévention (dépistages de plus en plus précoces entraînant des demandes de soins préventifs dans l'éventualité d'une affection). Un bon parcours de prévention est très économe sur le coût de la santé d'un individu. La crédibilité du politique est engagée car, face à la demande faite aux individus de changer leurs comportements à risque en matière de santé, les États sont souvent dans l'incapacité d'agir au niveau collectif (par exemple face au changement climatique). Les dispositifs techniques peuvent-ils aider, au-delà de l'appui à la résolution de pathologies, à responsabiliser les individus face à leur devoir de santé et de consentement aux soins (auto-dépistage, autodiagnostic) ?

2. Le vieillissement de la population et le coût de la dépendance. Le vieillissement de la population est une réussite et pas un problème. Une question se pose : l'âge de la dépendance recule-t-il plus vite que celui du décès ? La réponse à cette question va impacter fortement le système de santé en termes de coûts. Ce problème est la hantise des assureurs. Qui va prendre en charge ce coût ? La dérive

du poids de la santé dans le PIB est due essentiellement au problème de la dépendance. La principale composante de ce coût est représentée par la ressource humaine : les « aidants » (3/4 du coût de la dépendance), surtout quand ces derniers ne sont pas familiaux. Pourquoi ne pas soulager les aidants humains (familiaux ou professionnels) par des aidants techniques (instruments intelligents, robots) ? Dans quelles mesures la population et le monde médical accepteront ces solutions¹² ?

3. La production de soins a été organisée autour d'un postulat : l'importance de la relation médicale soignant/soigné. La qualité de la relation médicale peut générer une confiance dans le diagnostic et améliorer l'efficacité des soins (l'efficacité des médicaments dépend à hauteur de 30% de cette relation). Un leitmotiv actuel (discussions sur le DMP¹³ par exemple) tourne autour de la préservation de cette relation de confiance. Pourtant, cette relation semble questionnable à la lumière de certaines évolutions : la fragmentation de la compétence médicale ; la complexité des protocoles de soins, notamment dans le cas d'interaction en pathologie ; la carence territoriale et en compétence de soignants (ces trois facteurs donnent naissance aux réseaux de soins, *i.e.* à la transformation d'une relation individuelle en relation en réseau) ; la difficile empathie du soignant de moins en moins en phase avec l'image sacerdotale du médecin de campagne ; le patient qui fait de moins en moins confiance (demandes croissantes de demandes d'accès aux dossiers médicaux), de plus en plus informé et questionne de plus en plus le monde médical (la loi incite aujourd'hui à la codécision sur le traitement entre le médecin et son patient). Faut-il préserver cette relation basée sur un modèle paternaliste ou faut-il la repenser en un modèle délibératif ? Dans un avenir proche, si l'accent n'est plus mis sur cette relation, l'automatisation des diagnostics et des prescriptions (autour des systèmes experts, des capteurs, des implants, des nanotechnologies qui surveilleront les paramètres physiques et mentaux des individus), l'organisation des soins pourrait évoluer d'une situation de responsabilité du soignant à celle d'une responsabilité organisationnelle. Les pharmacies, dont la densité territoriale est très élevée, pourraient prendre en charge une partie des prescriptions automatisées (à l'image des opticiens qui ont récupéré certains droits sur des actes « médicaux » auparavant effectués uniquement par des ophtalmologistes). Les technologies seront-elles capables de générer une confiance suffisante indispensable à l'efficacité des soins ? Les sciences cognitives nous apprennent aujourd'hui que les mêmes zones du cerveau sont sollicitées lorsque l'on substitue un artefact technique à certains signaux humains.

4. La qualité des soins. Les dispositifs techniques proposés sont supposés apporter une meilleure qualité des soins à défaut d'une meilleure productivité. La qualité est cependant difficilement mesurable en matière de soins. Vue du côté du patient, elle n'est pas mesurée ; seule l'erreur médicale est prise en compte. La non-qualité n'est pas sanctionnée et n'est pas sanctionnable. La valeur de la qualité n'est donc pas mobilisable dans ce système. Le coût n'a pas en quelque sorte, de contrepartie. L'amélioration de la qualité ne peut donc pas générer de valeurs. Le problème de fond est l'équilibre économique. En quoi les systèmes d'information (et

¹² Cf. travaux du groupe « Cap Robotique » du pôle de compétitivité « Cap Digital » situé en région parisienne.

¹³ DMP : Dossier Médical Partagé

notamment le DMP) peuvent permettre de concilier maîtrise des dépenses et amélioration de la qualité ?

Ces quatre thématiques semblent caractériser les points de bifurcation de secteur de la santé face au futur.

Discussion

Philippe Durance : Au-delà du déficit de prévention, il y a aussi une remise en cause d'une partie de l'expertise médicale et des dispositifs techniques, notamment concernant les campagnes de vaccination.

Laurent Gille : il y a une montée en puissance des communautés de soignés avec également une remise en cause de la statistique.

Jean-Michel Charpin : pourquoi les systèmes d'information ont du mal à s'implanter dans le monde de la santé ? Cet état de fait est surprenant, en pensant notamment aux échecs successifs du DMP ou aux difficultés de récolte de données du comité d'alerte sur les dépenses de l'assurance maladie. D'autres systèmes d'information aussi complexes arrivent à se mettre en place. Il s'agit d'un problème non pas technique mais plutôt de relations avec les professionnels de santé, avec une réticence très forte, voir un sabotage de ces derniers.

Beaucoup d'économistes ont travaillé sur des questions de santé. Pour l'économie de la santé, le patient est un *homo economicus* standard.

André Letowski : la santé, c'est aussi la possibilité de choisir la vie ou la mort, ce dernier choix étant prohibé aujourd'hui. Les conséquences ont-elles été étudiées ? Cela change fondamentalement la donne. D'autre part, au-delà du diagnostic, le médecin explique et cette explication permet d'accepter la vie quand il y a souffrance.

Claude Seibel : comment remettre ces quatre dilemmes en perspectives avec les différents types de territoires, notamment en matière de vieillissement de la population et du dilemme lié à la dépendance. Les réseaux d'aide à domicile jouent un rôle certainement très important de médiateur en matière notamment de système d'information. Nous avons du mal dans ce groupe à réfléchir sous le prisme du territoire.

Thierry Godet : dans quelques années, le terme « patient » sera abandonné. L'enjeu est de faire accepter la définition de l'OMS (« bien-être »), la difficulté étant de combattre les conduites dites « addictives ».

L'exercice individuel du médecin traitant est fini (dans les 15 ans qui viennent). Le rôle de l'infirmière est prépondérant et va être mieux reconnu dans l'avenir. Le travail en équipe inter et pluridisciplinaires va se généraliser. Les organismes de formation commencent à intégrer cette donnée.

La France est très en retard sur le problème de la dépendance. Il va falloir aider les aidants. Il manque de nombreuses compétences et le problème du manque de qualification est majeur.

A propos du troisième dilemme, il ne faut pas oublier que la médecine est un art qui est impacté (au moins à 30 % et quelque fois à 80 voir à 100 %) par la relation entre le patient et l'environnement médical. Il faut absolument en prendre conscience

quelque soit l'évolution possible des technologies. En zone rurale et montagnarde, l'entourage du patient et la relation de confiance entre les acteurs de la santé sont fondamentaux.

Il y n'y a pas de critère de non-qualité. Il y a une peur du lobbying et une peur de la fermeture d'établissements.

Les patients vont pousser l'organisation future du système de la santé, beaucoup plus que les lois.

François Guinot : un rapport de l'Académie des technologies¹⁴ a traité du même sujet, l'idée étant de remettre le patient au centre du système de soins. Il faut repenser totalement ce dernier. Compte tenu des bouleversements attendus, le rapport préconise la mise en place d'expérimentations. Une d'entre elles va avoir lieu en région Champagne Ardennes. Une médecine sans une relation patient/médecin est peu probable.

Daniel Darmon : des forces sont à l'œuvre et vont faire pencher le système dans un sens ou dans l'autre. Il faut probablement insister sur la singularité de la santé et sur son financement.

Marc Mousli : la santé est une partie de la problématique du vieillissement et de la dépendance. Concernant la prévention, la question du logement est par exemple prépondérante.

Le vocabulaire est important : dans certains systèmes (par exemple PRISMA), le patient peut être appelé « consommateur » ou « client ». Il s'agit bien d'un acteur à part entière du système de santé.

Dans certains pays, tous les actes médicaux ne sont pas faits par les médecins ; en Suède, le nombre de visite par an est de 3, contre 6 en France, à espérance de vie équivalente. Il y a des résistances corporatistes.

Concernant l'automatisation en amont ou en aval, cela vient en complément et non en opposition avec la relation soigné/soignant. Ces technologies créent aussi des nouvelles relations humaines entre les acteurs du système.

Le nombre des consultations est de 6,6/an/personne en France et de 3,3 en Suède avec une même espérance de vie. Certains actes médicaux sont réalisés par des non-médecins. Il y a à la fois, des questions à se poser sur les résistances corporatistes et la place de l'individu dans le système de soins et des questions sur l'intégration de l'automatisation dans certains actes médicaux.

Patrick Negaret : un directeur de caisse connaît parfaitement les abus dans les prescriptions faites par les médecins et devrait être capable d'établir des indicateurs de qualité. Ceci n'est pas possible aujourd'hui pour des raisons notamment de corporatisme. Il faut travailler à la création d'indicateurs de qualité. Cela aura pour conséquence de rétablir la confiance dans la relation médecin/malade et de valoriser le rôle de l'assurance maladie qui est perçu aujourd'hui, comme un « gendarme » muni de « l'arme » statistique. Tout en ayant pour objectif d'augmenter la qualité, il y a, d'énormes économies à faire (15% de « gaspillage » en France dont une infime partie de fraude). Il faudrait aller vers une tarification au résultat.

¹⁴ *Le patient, la technologie et la médecine ambulatoire*, 2008.

Michel Godet : ne manque-t-on pas d'infirmières en France ?

Marc Mousli : on ne peut pas juger de l'état d'un système de santé par rapport au nombre de médecins car il n'y a qu'une partie d'entre eux qui exercent effectivement (environ 50%).

André Letowski : la relation de confiance n'est pas un placebo.

Laurent Gille : l'organisation de la production sous forme « concourante » pose de réelles difficultés de mise en œuvre d'un système d'information (DMP, etc.). Il faudrait certainement, comme dans le secteur du bâtiment, un maître d'ouvrage qui impose le système. On n'arrive pas à voir quel est l'acteur qui pourrait s'imposer. Il y a un grand débat autour de la question de la codification de l'information. En outre, il n'y a pas d'organisation de la gouvernance du secteur (pas d'autorité de régulation, certains acteurs sont décideurs et partie prenante notamment la CNAM). Une quinzaine d'agences traitent l'informatisation du secteur. Elles se regroupent petit à petit mais cela prend du temps.

La question du territoire est fondamentale et peut être abordée par la notion de la médiation. Elle peut être aussi abordée par la notion de « capillarité du système ». Le maillage territorial des pharmacies a certainement un énorme rôle à jouer à terme dans les dispositifs médicaux.

Les groupes de patients forment un contre-pouvoir important. Les médecins s'y intéressent notamment en matière de dénomination des affections. Il y a un problème de communication lié au langage entre les citoyens et les professionnels de la santé. Il faudra trouver une solution à ce problème notamment dans le contexte du DMP.

Le système de santé est financé par le système productif lié aux cotisations sociales des entreprises et des salariés. Comment le système productif voit-il le système de la santé ? Est-ce que l'état de santé est un avantage pour le système productif ? Ces questions sont intéressantes car elles ont des conséquences sur les parcours de soins. Certaines entreprises (Oracle, Cisco, HP) mettent en place des parcours de soins et veulent un retour sur investissement. Elles intègrent donc la santé de leurs salariés et mettent en place leur propre système : ils prennent en charge en obligeant à suivre un parcours. Cette expérimentation sur le « devoir de santé » est intéressante.

Les consommateurs deviennent actifs et disposent donc d'une propension à payer plus importante.

Marc Mousli : est-ce qu'on peut substituer à cette propension à payer une propension à la responsabilité ?

3. Intervention du docteur Thierry Godet (médecin hospitalier)

Cf. présentation en annexe 2.

Il existe 870 réseaux de santé en France couvrant 700 000 personnes et traitant de soins palliatifs, gérontologie, de bonnes pratiques en matière de diabète et de cancérologie, etc.

Le réseau de santé Arcade qui existe depuis 10 ans, est un réseau de proximité territorial pluri-thématiques qui contribue à la l'efficacité du parcours de soins. Le

modèle est régionalisé. Le territoire de santé couvre dans le département des Hautes-Pyrénées, 4 bassins de vie munis d'un hôpital (Tarbes, Lourdes, Bagnères, Lannemezan), 227 000 habitants avec 302 médecins, 426 infirmières, 107 pharmacies. Le réseau est juridiquement formé par un groupement de coopérations sanitaires (établissements privés et publics, associations professionnelles, EHPAD, etc.).

Le réseau de santé permet de répondre à un risque majeur : le découpage de la prise en charge du patient par les réseaux préexistants (oncologie, gérontologie, douleurs et soins palliatifs, etc.). Le but est de coordonner ces réseaux. Un « dossier patient » a été créé depuis trois ans et il fonctionne.

Le principe de réseau est de casser les cloisons entre le sanitaire et le médico-social. Il a pour objectifs de fluidifier le parcours du patient, graduer la prise en charge globale du patient, favoriser l'équité d'accès, proposer des formations au travail en équipe.

Un des succès du réseau est de faire travailler les professionnels entre eux (structure juridique : groupement d'intérêts publics). Un groupement de coopération sanitaire a été constitué impliquant l'ensemble des acteurs de santé du département. Il remplit des rôles de coordination, de formation, de coopération, de participation active pour aboutir à la mise en place de ressources territoriales communes et accessibles aux acteurs. Les acteurs les plus mobilisés sont ceux du maintien à domicile.

Le but du réseau est d'arriver à mutualiser sur l'ensemble d'un territoire les ressources humaines et logistiques

Un enjeu majeur pour les années à venir est de lutter contre la rupture de la permanence des soins (continuité de la prise en charge) et d'éviter que le week-end, le patient soit dirigé systématiquement vers l'hôpital.

Les acteurs de la santé se coordonnent au domicile du patient lors d'une réunion « d'inclusion » (apports d'expertise au médecin traitant), où sont mis en place le projet de soins et le plan d'aide. Le médecin est le pivot du système. C'est du « donnant-donnant » : le médecin apporte la connaissance sur le patient, le réseau apporte son expertise sur la prise en charge de ces patients. C'est aussi un transfert de compétence par la formation-action auprès des médecins traitants (en moyenne ces derniers accompagnent deux patients en fin de vie par an).

Parmi les éléments de valeur ajoutée du réseau, il y a donc : l'apport d'une équipe d'appui, d'expertise et de conseil disponible 24h/24 (effectif de 15 libéraux formés par le réseau) ; la mise en place d'une astreinte départementale le week-end avec un médecin, une infirmière et le dossier patient informatisé ; un soutien technique et psychologique des équipes soignantes ; une coordination et un suivi Ville-Hôpital (réévaluation/réactivité, évaluation des coûts) ; des dérogations tarifaires qui rejoignent des objectifs de qualité, mais non mesurés actuellement (forfait de coordination à domicile de 80 euros par mois par patient pour le médecin et 40 euros pour l'infirmière) ; un accès facilité au plateau technique hospitalier ; une limitation des déplacements grâce aux outils de communication (SI, télé-médecine) ; la sortie de l'isolement des acteurs (infirmières, médecins traitants) par des réunions, une aide à la décision, un transfert de compétences ; une formation

continue spécifique pluridisciplinaire (accès aux diplômes universitaires, réalisation et actualisation des protocoles thérapeutiques) ; une réflexion sur les problèmes éthiques (compréhension de la maladie par les patients, problème des patients non communicants, etc.).

Parmi les éléments de valeur ajoutée du réseau pour les patients : la continuité de la prise en charge (PEC) quel que soit le lieu de vie ou de soins et en respectant le choix du patient ; l'organisation du retour, du maintien et du suivi à domicile tout au long de la PEC quelle que soit l'évolution de la maladie (le problème du logement est fondamental) ; la préparation d'éventuelles ré-hospitalisations en lien avec l'équipe mobile de chaque établissement et avec les services d'urgence départementaux ; un soutien des familles ; un suivi de deuil (éventuellement) ; un maintien à domicile avec procédure d'urgence ; une aide aux aidants en lien avec les associations.

1800 dossiers sont actuellement alimentés. Les résistances à l'alimentation des dossiers ne viennent pas des médecins mais surtout des établissements de santé publics ou privés.

L'objectif est d'œuvrer, en partenariat avec l'ensemble des acteurs de santé du territoire pour la mise en place d'une plateforme territoriale actant le décloisonnement sanitaire, social et médico-social. L'arrivée des agences régionales de santé (ARS) devrait accélérer le décloisonnement entre le médical et le social. Le but est de favoriser l'équité d'accès à des soins de qualité par la mise en place d'un réseau de santé territorial pluri-thématiques s'appuyant sur les professionnels de premier recours et l'ensemble des acteurs du domicile, d'un centre de ressources et de formation avec guichet et numéro d'appel uniques pour les professionnels de santé, d'une « maison d'accueil santé » pour l'information et l'accompagnement des usagers de santé (cancer, douleurs, personnes âgées et maladie d'Alzheimer, handicaps, diabète et maladies chroniques).

On a du mal en France à investir sur l'avenir, notamment en matière d'éducation thérapeutique. L'avènement d'une démocratie sanitaire participative y contribue. Il faudra bien trouver une organisation territoriale nationale (suffisamment souple pour s'adapter à chaque territoire local), où les libéraux, les hospitaliers et tous les acteurs arrivent à travailler ensemble. Les pharmaciens ont un grand rôle à jouer. Les Conseils Régionaux également concernant la formation.

Pour conclure, quelques innovations mises en place par le réseau ARCADE : une convention de fonctionnement avec les acteurs institutionnels (Conseil général, DDAS, CPAM, CRAM, CCAS), une qualification des acteurs du maintien à domicile (VAE, etc.), la création d'une maison de santé pluridisciplinaire en zone rurale (3 médecins, 2 dentistes, 1 cabinet d'infirmières, 1 vétérinaire, 1 association d'aide à domicile).

Discussion

Michel Godet : dans le jeu d'acteurs, quelle est la place des urgentistes ?

Thierry Godet : les urgentistes ont obtenu des conditions de travail avantageuses qui ne correspondent pas toujours à la réalité du travail sur le terrain (7 à 12% de véritables urgences) et avec de grandes disparités d'un hôpital à un autre. Il y a une confusion entre le service d'accueil de l'hôpital et le service des urgences.

Cette confusion coûte très cher. Un urgentiste travaille sept jours par mois et le nombre d'urgentistes a donc explosé.

Marc Mousli : il semblerait que les réseaux fonctionnent uniquement dans les territoires de relative petite taille où tous les acteurs se connaissent personnellement. Il semble aussi que certains acteurs ne veulent pas perdre de temps dans les réunions des réseaux. Pourquoi les cahiers des charges des Maisons de santé pluridisciplinaires (MSP) sont-ils si complexes ? Ne peut-on pas avoir un modèle unique, modulable pour chaque territoire ? Les CLIC ne sont pas toujours opérationnels car ils émanent d'une volonté de l'Etat et certains départements ont du mal à se les approprier. Le « top down » ne peut plus marcher. Il faut laisser la place à une grande part de « bottom up » dans ce genre de projet.

Laurent Gille : les réseaux de soins sont multiformes et se constituent au niveau local par la coordination des acteurs. Pourquoi ne pourrait-on pas envisager une industrialisation des maisons de santé par exemple par l'intermédiaire des assureurs ?

Thierry Godet : les modèles de réseau fonctionnent bien autour de 100 000 habitants. Pour des tailles plus importantes, l'interconnaissance des acteurs est importante (ex. : Hautes-Pyrénées). Mais elle se fait *in itinere* et le réseau ne s'impose pas. Chaque changement d'acteurs, notamment institutionnels, nécessite de recommencer les négociations.

Le maître d'œuvre reste les libéraux (médecins, infirmières). L'équipe du réseau s'adapte à eux.

Concernant les MSP, c'est de la petite proximité (rayon de 15 km). Il faudra bien coordonner leurs actions. Les réseaux peuvent assurer cette coordination.

Concernant les CLIC, ils relèvent de la compétence des Conseils généraux et le réseau ARCADE négocie pour les inciter à valoriser les CLIC.

Si l'on veut que les réseaux existent dans le système de santé, il faut absolument professionnaliser les acteurs, notamment pour négocier d'égal à égal avec les autorités de tutelle. Mais sans aller jusqu'à une mise en concurrence de réseaux ; il y a déjà beaucoup de concurrence entre certains acteurs, qu'il convient de rationaliser. Il faut surtout favoriser la complémentarité avec l'existant et dépasser le débat de la concurrence.

4. Intervention de Patrick Négaret, directeur de la CPAM de la Sarthe

Cf. texte de synthèse en annexe 3.

Il y a des pesanteurs dans le service public mais aussi des zones de liberté d'entreprendre. L'organisation de l'assurance maladie donne une réelle autonomie de gestion aux directeurs de caisse en tant que délégation de service public. Les directeurs de CPAM doivent rendre des comptes.

En termes de qualité de services, l'état d'esprit a été changé à la CPAM de la Sarthe. Les trois publics (assurés, entreprises, professionnels de santé) sont considérés comme des clients. Ces derniers en tant que contribuables-financeurs sont en droit d'exiger un service de qualité. Le maître mot est celui de la simplification,

essentiellement basée sur la confiance et non sur la défiance. Le but n'est pas de complexifier les démarches des assurés par des applications restrictives et tatillonnes, mais de prendre des initiatives pour les faciliter. Le service doit être ouvert quand les individus en ont besoin (8h-19h). Pour cela, la caisse a recruté des professionnels avec ou sans expériences mais motivés (géographe de la santé, responsable de communication, informaticiens, etc.). Elle s'est équipée de logiciels de gestion de la clientèle identique à ceux disponibles dans le privé. Régulièrement, tous les disfonctionnements sont analysés. Des tables rondes ont été organisées avec les clients. Exemples d'actions phares mises en œuvre : la plateforme téléphonique (auparavant le téléphone était réparti dans tous les services), avec 24 postes qui reçoivent 1000 appels par jour. Ce service permet d'avoir un premier contact positif grâce aux normes de qualité mises en place (décrochage en moins de 30 secondes, 80 % des appels traités à un 1^{er} niveau de réponse de 3 minutes, etc.). Mise en place d'appels sortants afin de contrôler le présentisme et vers les assurés ayant des parcours atypiques ; mise en place de parcours et de services attentionnés basés sur une segmentation de la clientèle afin d'envoyer des lettres d'informations et des guides (passeport cigogne, passeport voyage, etc.) ou des rendez-vous personnalisés ; adaptation du media utilisé à la cible (SMS pour les jeunes, emails, etc.). Le but est de gagner du temps, de diminuer les coûts et de faciliter la vie des clients. L'important est d'avoir une démarche proactive. Le fait de se mettre à la place du client pour répondre à ses besoins et non à ses attentes, permet d'innover en permanence.

En matière de prévention et de régulation, un directeur de caisse dispose de peu d'outils. La persuasion, plutôt que la dissuasion, permet de faire des choses. Les actions ciblent : les assurés (campagnes d'information auprès de gros consommateurs de médicaments, d'arrêts de travail et de « nomadisme médical »), les professionnels de santé dont il est toujours difficile d'évaluer l'activité (création de tableaux de bord avec appui de délégués conseils, etc.) et les employeurs (visites de sensibilisation, partage de bonnes pratiques). La régulation est vraiment efficace s'il y a prévention.

Les déterminants de la santé ne concernent la médecine que pour 15%, le reste touche à la génétique, l'éducation, l'environnement, le lien social, l'hygiène, etc. L'évolution des dépenses de santé étant liée au 9/10^{ème} aux affections de longue durée (2/3 des dépenses totales), une politique de prévention ciblée est primordiale. D'où en 1998, la création du concept de « santé active » afin de faire passer l'assuré d'une conduite passive à une conduite active. Une boutique a été créée en centre ville du Mans (ouverte 6 jours/7) à laquelle ont été associés plusieurs outils : des ateliers (nutrition, santé du dos, santé du cœur) pour changer les comportements à risque en faisant de l'éducation thérapeutique (avec entretiens de motivation puis entretiens individuels), un magazine pour améliorer la communication (375 000 exemplaires, 3 fois/an), des « rendez-vous santé active » sur différents thèmes avec un prisme territorial, un club d'assurés qui sert de relais et d'échantillon témoin (avec un « délégué santé active »), un forum tous les deux ans au Mans sur un déterminant de la santé (environnement, alimentation).

Toutes ces actions innovantes mais de « bon sens », peuvent être menées partout en France. Le but est de préserver notre système de santé solidaire. La CPAM

est co-responsable de sa gestion. La loi HPST¹⁵ risque, avec les ARS, de favoriser les décisions purement politiques au détriment des actions territorialisées. Pour favoriser l'initiative dans les territoires, il faut les laisser respirer.

Discussion

Michel Godet : avec les coudées franches, qu'est-ce qui serait possible de faire en plus ?

Patrick Negaret : travailler sur des critères plus qualitatifs à l'image des « contrats d'amélioration des pratiques individuelles » qui tendent à instaurer avec les médecins une amélioration de leur pratique sur des critères qualitatifs.

Claude Seibel : combien de temps pour réaliser toutes ces actions ? Le concept de « santé active » se diffuse-il ?

Patrick Negaret : avant de sensibiliser les différents publics, il a fallu revoir le fonctionnement de la Caisse au niveau managérial. Cela a pris dix ans. Concernant le concept de « santé active », sa diffusion est difficile car la caisse nationale ne s'est pas, pour l'instant, approprié ce projet. Malgré tout, certaines CPAM ont ouvert des boutiques « santé active ».

Marc Mousli : il y a deux aspects de management dans cette expérience. Celui de l'amélioration de la qualité par la statistique et celui de l'animation de la qualité par l'implication des acteurs. La première est facilement modélisable, est-ce que c'est le cas ?

Patrick Negaret : oui mais cela devient très vite d'une grande complexité quand c'est repris au niveau national.

Philippe Durance : quelle innovation permettrait de généraliser le type de fonctionnement de la CPAM de la Sarthe ?

Patrick Negaret : pour l'instant, seule la loi de 2004 a permis de diffuser certaines des actions mises en œuvre dans la Sarthe (en les imposant à la CNAM). Concernant le fonctionnement de la CPAM de la Sarthe, chaque action est menée en partenariat avec les acteurs.

André Letowski : certains fonctionnent sur le modèle institutionnel, d'autres sur le modèle entrepreneurial.

Thierry Godet : au niveau interne à la caisse, comment avez-vous résolu le problème des rapports « étanches » entre le contrôle médical et le contrôle administratif ? C'est un vrai problème notamment pour faire des études économiques au niveau des réseaux de santé.

Des clubs qualité ont été mis en place en Bretagne par les professionnels de santé libéraux, quelles incidences en Mayenne ?

Dans les clubs « santé active », est-ce que les usagers ont sauté sur l'occasion pour s'organiser ?

Le problème de fond reste la généralisation de ces actions et des problèmes liés aux dépôts éventuels des « têtes de projets ».

¹⁵ HPST : Hôpital Patient Santé Territoire

Patrick Negaret : certains employés administratifs travaillent avec le contrôle médical et sont liés par le secret médical. Ce service est indépendant de la direction et les informations nécessaires au ciblage des campagnes de prévention ne sont pas accessibles. Le seul moyen de cibler les publics à risque est de faire un tri par rapport aux traitements prescrits.

Les « clubs qualité » sont en phase de démarrage en région Pays de Loire. Difficile donc pour l'instant d'avoir du recul sur ces actions.

Concernant les rassemblements d'usagers, la CPAM de la Sarthe les consulte et les aide le plus possible.

Michel Godet : faut-il corriger le système de tarification à l'acte ?

Patrick Negaret : il faut arriver à une tarification au forfait qui viendrait en complément d'une politique de prévention active. Cela induirait des économies budgétaires. Concernant les hôpitaux, la tarification à l'activité serait plus éthique qu'un mécanisme de budget global qui est en quelque sorte le maintien d'une rente de situation calculée sur une base 100 non analysée au préalable. Les établissements initialement bien gérés sont pénalisés.

Thierry Godet : Le fait de faire payer au nombre d'actes est une déviance terrible du système.

Patrick Negaret : le fait de passer à une tarification forfaitaire évitera le « tri » des malades.

Laurent Gille : les publics les plus sensibles sont-ils touchés par les actions de « santé active » ?

Patrick Negaret : il est vrai qu'il faut élargir le public en travaillant par exemple avec les CCAS, les cantines scolaires, ou avec certaines communautés qui ont des régimes alimentaires très sucrés. Il faut axer les campagnes non seulement sur la qualité d'hygiène mais aussi sur la qualité nutritionnelle. Le problème c'est que toutes ces actions sont réalisées avec des moyens constants.

5. Intervention d'Alain Cournil, directeur de la MSA Dordogne et Lot-et-Garonne

Cf. présentation en annexe 4.

La MSA est à la fois CPAM, URSSAF, CAF. Elle est en charge du contrôle médical, de la prévention, etc., ce qui imposait une vision globale immédiate.

Le département de la Dordogne a été choisi avec cinq autres départements, pour étudier la problématique de la permanence des services publics en zones rurales.

Il faut prendre en compte dans ces études l'environnement global des individus.

Le premier projet concerne la permanence des soins. C'est le projet de « pays de santé » qui s'est calé sur une approche territoriale. Par l'étude des déplacements et en relation avec les services de la DDASS, la circulaire Bachelot, le conseil de l'ordre des médecins et la CPAM, un maillage départemental a été établi avec 18

points d'attraction identifiés (avec aucun habitant à plus de 15 minutes d'un point de soins).

Dans le même temps, il a été créé dans le département une offre de services comprenant plusieurs outils : une association de formation, une association de groupement d'employeurs pour l'aide à domicile avec un accompagnement pour les transports (lutte contre l'isolement) et un service de tutelle pour les majeurs protégés.

Afin d'assurer la permanence des soins, une maison de santé pluridisciplinaire (MSP) a été créée selon des critères territoriaux et humains précis (10 à 15 personnes avec 3 à 5 médecins), en collaboration avec les différentes parties prenantes : DDASS, Conseil de l'ordre, la CPAM, les élus locaux, les services d'incendie et de secours et les hôpitaux. Dans un contexte de montée du temps libre et de la juridisation croissante de la société, il faudra d'ailleurs définir dans les années qui viennent, un statut intermédiaire pour les professionnels de santé de ces structures (entre la profession libérale et le salariat).

Un schéma départemental a ainsi été dégagé. Des contacts ont été pris avec des architectes pour la construction des bâtiments. Une réflexion a également été menée sur le financement. Au final, un dossier « clés en main » peut être proposé aux élus locaux pour la construction de MSP sur leur territoire. La gestion administrative de création de ces dernières est assurée par la MSA (par délégation de service public). Dix MSA ont été créées à ce jour (avec plusieurs dizaines d'emplois induits). L'objectif est de travailler maintenant au niveau régional.

Des prestations complémentaires ont été proposées pour optimiser l'emploi du temps des professionnels de santé. L'une concerne par exemple la subsidiarité de ces professionnels. Des propositions ont été faites et un coordinateur a été embauché. Un travail avec les services de secours et de cardiologies des hôpitaux a également été initié afin de réduire les coûts et améliorer la qualité des soins. Une expérimentation a été menée dans les prisons et elle va être généralisée aux maisons de retraites.

Toujours dans une approche globale de la personne et des territoires, il a été décidé de créer un « pôle intergénérationnel » avec :

- un ciblage de catégories d'individus sensibles (familles monoparentales, accidentés de la vie, personnes âgées et malades, familles accueillant un malade, des handicapés vieillissants, etc.) et de personnes ayant besoin de revenus complémentaires ;

- une solution adaptable aux moyens, économiquement viable ;

- une réflexion sur l'hébergement : unités d'accueil de petite dimension facilement réaffectable ;

- un encadrement : fruit d'un travail en réseau (collectivités locales, MSA, UDAF, DDASS, etc.) ;

- une organisation (pérennisable et exportable) : projet porté par la collectivité locale avec une location à l'UDAF qui sécurise la perception des loyers et avec plusieurs statuts : « famille gouvernante » (2500 € pour une douzaine d'unités d'accueil) ; « famille d'accueil » (1500 € avec 1/3 pour la rémunération du loyer, 1/3 pour la rémunération des consommables et 1/3 pour celle du travail), etc.

Discussion

Marc Mousli : comment gérer dans ces structures l'aggravation des pathologies au cours du temps ?

Alain Cournil : les analyses réalisées montrent qu'il faut éviter les hospitalisations qui sont très néfastes pour les pathologies psycho-sociales.

Thierry Godet : quel est le coût moyen des maisons de santé ?

Alain Cournil : entre 800 000 et 1,2 millions d'euros (60 % sont subventionnés) avec une location moyenne de 8 euros/m². Au bout de 10 ans la collectivité devient propriétaire avec des rentrées de loyers intéressantes. La MSA est caution de l'emprunt.

Thierry Godet : faites-vous partie de l'expérimentation nationale des maisons de santé ? Les résultats de la télémédecine sont extraordinaires, comment sensibiliser à ces technologies ?

Alain Cournil : la MSA travaille avec la CNAM sur ce dossier mais n'a pas adhéré à l'expérimentation nationale car les conditions d'appropriation par le niveau local n'étaient pas réunies. Concernant la télémédecine, nous sensibilisons à cette technologie à travers les luttes pour une meilleure affectation des moyens et pour la baisse des coûts de santé.

Michel Godet : le statut de « famille d'accueil » est une bonne chose mais des problèmes juridiques le mettent en péril. Cet exemple de frein juridique ou institutionnel est à mettre en relation avec les problèmes que rencontre la « formation-développement » (et sa pédagogie la « formation-action »). Les personnes mises à disposition de l'entreprise pour développer une activité tout en suivant des modules de formation sont-ils en insertion ou en formation ? Dans le premier cas, le maître d'ouvrage est la Région, dans le second (l'insertion), le projet est alors considéré comme une aide aux entreprises. Et si l'insertion était en soi formatrice ?

Alain Cournil : dans notre projet, le problème du statut est contourné par le fait que les familles d'accueil (familles relais ou gouvernantes) auront le statut de salarié du groupement d'employeurs qui a été créé.

André Letowski : attention aux indemnités de licenciement au cas où les besoins disparaîtraient localement. Etudier la possibilité du statut d'auto-entrepreneur pour les familles d'accueil.

Alain Cournil : c'est à étudier mais certains n'auront pas le dynamisme requis pour ce genre de statut indépendant.

Marc Mousli : est-ce qu'il y a des échanges avec les initiatives privées de personnes qui accueillent des personnes âgées sur l'exemple des « villas family ».

Alain Cournil : il faut laisser vivre ces initiatives sans s'en rapprocher car le problème des réaffectations de locaux ayant bénéficié de financements publics est complexe.

Marc Mousli : ces questions d'évolutivité des locaux se posent à tous les acteurs notamment aux conseils généraux avec les EPAD¹⁶.

Alain Cournil : notre modèle est généralisable.

6. Calendrier des travaux

- 1^{er} juillet 2009
 - intervention de Michèle Debonneuil sur les services à la personne
 - intervention de Jean-Claude Bouly, directeur du Centre national de l'entrepreneuriat (CNE) du CNAM sur le dispositif d'action régionale pour le développement d'activités nouvelles (ARDAN), le CNE et l'université des métiers
 - discussion du plan de rapport en fonction des contributions proposées
- 16 septembre 2009
 - collecte des contributions
 - intervention de Bernard Morel sur les résultats du nouveau recensement pertinents pour nos travaux
- 21 octobre 2009
- 6 janvier 2010

7. Annexes

- Annexe 1 : présentation de Laurent Gille
- Annexe 2 : présentation du Docteur Thierry Godet
- Annexe 3 : texte de synthèse de Patrick Negaret
- Annexe 4 : présentation d'Alain Cournil

¹⁶ EPAD : Etablissements pour Personnes Âgées Dépendantes



Groupe de travail
« Créativité et innovation dans les territoires »

VI. Compte-rendu de la séance du 1^{er} juillet 2009

Étaient présents : Jean-Claude Bouly, Stéphane Cordobes, Laurent Davezies, Philippe Durance, Thomas Durand, François Écalle, Pauline Gandré, Laurent Gille, Jérôme Glachant, Michel Godet, François Guinot, Antoine Héron, Marjorie Jouen, André Letowski, Jean-Luc Michaux, Bernard Morel, Marc Mousli, Pascal Pellan, Jean-Christophe Teobaldi, Christophe Terrier, Pierre Chapuy.

1. Validation du compte rendu de la séance précédente

En l'absence de remarques, le compte rendu de la séance précédente est validé.

2. Intervention de Jean-Claude Bouly, directeur du CNE (CNAM)

Cf. annexe 1.

Le CNE est un centre spécialisé du CNAM né en 2000. Sa création est issue de l'histoire des structures associatives qui portaient depuis 1986 les « Actions Régionales de Développement d'Activités Nouvelles » (ARDAN). Le CNE est dédié au développement des compétences¹⁷, pour les entrepreneurs, aux différents stades de la vie de l'entreprise. Il se positionne sur les organisations de petites tailles.

Cette offre de services s'inscrit dans un cadre plus général dont la finalité est le développement économique territorial en mobilisant des outils de la formation-développement. Le dispositif ARDAN est un de ces outils. L'objectif de ce dispositif d'actions régionales pour le développement d'activités nouvelles, mis en œuvre par le CNE est de faire émerger des projets « dormants » dans les entreprises en développant les compétences entrepreneuriales de ceux qui les portent. Le CNE intervient par ailleurs avec d'autres outils comme le dispositif DCE (Développement des Compétences Entrepreneuriales) tourné vers les salariés des entreprises et mis en œuvre en collaboration avec des OPCA¹⁸ (CGPME¹⁹, AGEFOS PME, etc.), dans le

¹⁷ Les différents outils d'acquisition de compétences déployés par le CNE-CNAM (du qualifiant au diplômant) : le Bilan de Compétences Entrepreneuriales, des modules (méthodes, connaissances et techniques utiles), le Certificat « Entrepreneur de la Petite Entreprise » (Niveau III, inscrit au RNCP) pour créer, développer ou reprendre une entreprise, la Licence professionnelle « Direction stratégique et opérationnelle de la petite entreprise ».

¹⁸ OPCA : Organismes Paritaires Collecteurs Agréés

¹⁹ CGPME : Confédération Générale du Patronat des Petites et Moyennes Entreprises

secteur de l'artisanat, en portant le déploiement du projet de création des Universités des Métiers et de l'Artisanat ; avec l'Union des couveuses, etc.

Présent dans 11 régions, en cours d'implantation dans 4 autres, l'objectif du CNE est de couvrir au mieux le territoire national, attendu que les petites entreprises sont présentes partout.

L'entrepreneuriat ne concerne pas uniquement la création ou la reprise d'entreprise. Le but est de créer des conditions, pour que tout au long de la vie de l'entreprise, les comportements entrepreneuriaux (des chefs d'entreprises et des salariés) prennent le dessus sur des comportements routiniers. Il y a en effet peu d'entreprises qui entreprennent vraiment et souvent quand elles le font, c'est par rapport à un risque (concurrence, nouvelles technologies, etc.). Le but est donc de transformer ces comportements passifs ou réactifs en comportements pré-actifs, voir proactifs.

Le constat de départ qui a surgi il y a plus de 20 ans est simple : à côté des problèmes traditionnels de financement, il existe de nombreux projets dans les entreprises qui butent dans leur concrétisation, qui « dorment », faute de moyens humains affectés à leur mise en œuvre (pas ou peu d'encadrement, manque de disponibilité, etc.).

Les entreprises visées par le dispositif ARDAN sont souvent petites et jeunes, dans la période où elles cherchent à se structurer et que le dirigeant commence à buter sur certains projets, faute de moyens humains affectés à leurs mises en œuvre.

ARDAN est un trait d'union entre le potentiel de création de richesse d'une entreprise et un demandeur d'emploi capable de le développer et de le concrétiser. Pour cela, ARDAN s'appuie sur les outils de la formation des adultes, en agissant sur trois types de levier : la disponibilité (il faut du temps pour qu'un projet naisse et se développe, le facteur temps est pour la petite structure le facteur contingent majeur), le développement des compétences qui permet la concrétisation du projet, la création de confiance qui favorise la délégation du projet par le chef d'entreprise.

La posture du CNE est de dire que le premier facteur limitant à la création d'activités nouvelles dans les petites et très petites entreprises est le facteur humain, en particulier les comportements « d'homme orchestre » de certains chefs d'entreprise. L'objectif est de les amener à se comporter en « chef d'orchestre ». Ce processus se fait rarement spontanément, il doit être suscité et accompagné.

Utiliser l'outil formation comme vecteur du développement des entreprises et *in fine* des territoires est donc une des caractéristiques principales du dispositif ARDAN. C'est le champ de la « formation-développement ». Dans ce dernier, au-delà des modalités pédagogiques et méthodologiques mises en place, c'est la finalité de la formation qui est au cœur : équiper un territoire au service d'une politique de développement économique endogène et d'emplois.

Classiquement, quand le terme de formation est évoqué, il fait référence au champ de la formation initiale avec un dispositif de formation permettant l'accumulation de connaissances ou de savoirs. Un diplôme vient certifier leurs acquisitions. Cette vision est encore dominante, même en ce qui concerne la formation des adultes. A un deuxième niveau, le savoir est mis en action et l'effet recherché est l'acquisition de compétences. C'est le champ de l'alternance et sa

« sanction » est l'employabilité. Mais, l'emploi n'est que la résultante d'un système qui a permis la création de valeur : l'activité économique. Son développement est, comme nous l'avons vu précédemment lié à la compétence entrepreneuriale. L'acquisition de cette nécessaire capacité entrepreneuriale se réalise à un troisième niveau, dans le champ de la formation-développement. La création de valeur économique est donc la « sanction » des dispositifs de formation-développement. Cette finalité n'exclue pas des acquisitions aux deux premiers niveaux.

Faute de soutien institutionnel le champ de la formation-développement est resté marginal malgré des débuts prometteurs dans les années 1970. Le CNE-CNAM *via* le dispositif ARDAN est un des seuls lieux où cette philosophie peut s'exprimer. S'inscrire dans ce champ entraîne des effets en matière opérationnelle, sur le choix des méthodes et des outils pédagogiques. Une pédagogie de formation « dans et par l'action » est privilégiée avec une individualisation du parcours. D'une manière opérationnelle donc, le cadre général de fonctionnement est constitué par trois axes : détecter le potentiel entrepreneurial d'un territoire ; fabriquer les compétences nécessaires à la concrétisation des projets et des emplois ; mesurer l'impact en matière de développement économique, d'emplois et de compétences.

En termes d'acteurs, cette politique est pilotée et régulée par le comité d'engagement. L'animation régionale (secrétariat général, formation, logistique de flux) est assurée par la cellule technique du CNE. Les promoteurs locaux (CCI, experts comptables, Chambres de Métiers, boutiques de gestion, Pépinières d'entreprise, etc.), sont organisés de manière à pouvoir détecter les « projets dormants » des entreprises dans les territoires. Par exemple en Lorraine il y a 27 promoteurs locaux, ce qui représente 80 personnes.

Concernant la « fabrication » proprement dite des compétences entrepreneuriales, le système offre la capacité de mobiliser un stagiaire demandeur d'emploi pendant 6 mois avec comme finalité la concrétisation du projet d'une entreprise et comme corolaire l'acquisition de compétences entrepreneuriales par une pédagogie « dans et par l'action », pouvant aller jusqu'à une certification. La conduite du projet est évaluée à 6 et 12 mois. Très développé dans les pays anglo-saxon, le « Learning by doing » l'est très peu en France où au mieux, dans le cadre de l'alternance on fait du « Learning then doing ». La construction du parcours pédagogique s'effectue à la carte en fonction du stagiaire et de la nature du projet. 200 stages de formation professionnelle d'une personne sont ainsi organisés chaque année en Lorraine. On ne peut pas aller plus loin dans l'individualisation des parcours. Ceci oblige à mettre en œuvre une ingénierie pédagogique particulière avec une prévalence donnée aux processus par rapport aux repères disciplinaires et au travail personnel encadré plutôt qu'au « face à face » pédagogique.

La posture générale d'ARDAN et du CNE est de dire qu' « on n'apprend pas à entreprendre mais c'est en entreprenant qu'on apprend ». Ce positionnement décalé mais complémentaire des dispositifs classiques dominants (formation initiale, formation en alternance) a valu à ARDAN un véritable procès en sorcellerie, mené depuis 1986 par la DGEFP²⁰, l'ACOS²¹, les URSSAF, etc. Ce « procès » s'est apaisé (ou plutôt « couve ») depuis que le dispositif ARDAN est hébergé par le CNE au

²⁰ DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

²¹ ACOSS : Agence Centrale des Organismes de Sécurité Sociale

sein du CNAM (en 2000). Le « Certificat d'entrepreneur de la petite entreprise », support de l'ingénierie formative du dispositif ARDAN a même été inscrit au Répertoire National des Certifications Professionnelles (RNCP) depuis le 21 avril 2009. Enfin, une grande importance est donnée à la mesure du service (lors de la mise en œuvre, à 6 mois et à 12 mois). C'est un des facteurs qui a permis de faire évoluer ARDAN depuis 20 ans.

ARDAN agit sur des entreprises issues de tous les secteurs d'activité : l'industrie (33%) et les services (34%), etc. Cependant ces résultats sont le fruit d'un effet de masse dû à l'ancienneté des données récoltées (depuis 1988). Les orientations politiques des actions régionales étaient surtout au départ des outils d'aide au secteur de la production de biens. Aujourd'hui, ARDAN touche beaucoup plus le secteur des services.

Concernant le niveau d'études des stagiaires, faire le pari du développement d'une activité nouvelle dans une petite entreprise touche tous les publics, de l'autodidacte au Bac + 5. C'est une des originalités d'ARDAN. Les pré-requis pour intégrer le dispositif ne sont pas basés sur le niveau d'étude.

Le coût de ce dispositif est de 15 000 euros par unité d'œuvre (les 6 mois d'accompagnement de l'entreprise et du stagiaire). Cette somme finance la détection des projets, la formation, la rémunération du développeur, la coordination et l'évaluation.

Le dispositif est financé par : 1/3 de financement public de formation professionnelle (Conseil Régional), 1/3 par l'entreprise et 1/3 par la mobilisation de droits à la rémunération formation professionnelle (allocation de retour à l'emploi du pôle emploi).

Au niveau des résultats : depuis 1988, 10 000 projets ont été détectés, 8 000 accompagnés dont 9/10 concrétisés avec 90 % d'insertion professionnelle pour les stagiaires à l'issue des 6 mois.

Discussion

Michel Godet : ce dispositif illustre aussi la formule de François Dalle : « il ne faut pas seulement former pour insérer mais il faut insérer pour former » car l'insertion est en soi formatrice. Il a fallu 20 ans pour le faire reconnaître. Cette idée a réussi à aboutir au sein d'ARDAN grâce à la ténacité de quelques personnes. Sortir ce type d'opération de la confidentialité est un combat

Jean-Claude Bouly : nous avons en 1999 recensé 53 opérations qui se référaient au terme de « projet dormant en France, dont 5 opérations portées par ARDAN. Ces 5 opérations représentaient 84 % de l'activité totale. C'est dire si ARDAN est un des seuls dispositifs qui porte d'une manière significative les idées de la formation-développement en France.

Marjorie Jouen : comment se fait-il que l'essaimage ne soit pas d'une plus grande ampleur en France que le début d'institutionnalisation ne s'opère que maintenant, alors que la demande des entreprises n'a jamais faibli ?

Jean-Claude Bouly : la prise en compte d'un tel dispositif par des acteurs capables d'amplifier son déploiement n'est pas facile. C'est le dernier stade à franchir pour que les effets d'ARDAN soient réellement significatifs à l'échelon

national. Le positionnement des institutions sur la création est une des explications du manque de relais, même si les chambres consulaires jouent le jeu et sont partie prenante dans le réseau ARDAN.

Thomas Durand : concernant le concept de « projet dormant », nous pourrions faire une analogie avec les tentatives de réanimation des processus d'innovation dans les grandes organisations, où les « idées dormantes » (souvent de vieux « serpents de mer ») doivent être évacuées pour faire émerger de réelles idées innovantes. Le « projet dormant » ne dort-il pas parce qu'à l'origine il ne mérite pas de se réveiller ?

Jean-Claude Bouly : la notion de « projet dormant » est arrivée dans la littérature en 1992, suite à une autre expérimentation réalisée à Marcq-en-Barœul par Jean-Pierre GUILLON à Entreprises et Cité. Plus « parlante » que la notion d'activités nouvelles, c'est cette expression qui est le plus souvent utilisée pour qualifier le dispositif ARDAN. Pourtant l'expression de « projet latent » est sûrement plus appropriée car se sont moins les projets qui dorment que les hommes. En effet, certains chefs d'entreprises « dorment » car ils sont souvent empêtrés dans des démarches liées au fonctionnement courant et n'ont plus le temps nécessaire à consacrer au développement d'activités nouvelles pour leur entreprise. Les structures d'encadrement des petites entreprises françaises sont très souvent animiques avec des chefs d'entreprises « hommes orchestres » qui se retrouvent à remplir toutes les fonctions stratégiques à eux tous seuls. Ils restent dans des routines de fonctionnement et ne commencent à réfléchir à un développement d'activité nouvelle qu'en cas de risque vital (baisse d'activité, pression technologique et/ou concurrentielle, etc.). Le but d'ARDAN est de débloquent cette situation en mettant à disposition de l'entreprise du « carburant » : de la disponibilité, de la compétence et de la confiance.

Michel Godet : la notion de « projet orphelin » serait plus appropriée.

Marc Mousli : quelle est la composition du comité d'engagement ?

Jean-Claude Bouly : le comité d'engagement est composé de financeurs (conseils régionaux), de partenaires sociaux et de personnes ou d'institutions qualifiées sur les questions de développement et d'emplois. La gouvernance a été facilitée par la transformation en 2000 d'ARDAN, association présidée par le Conseil régional qui se retrouvait donc dans la position de gestionnaire et de financeur, en un dispositif ARDAN géré par le CNE, centre spécialisé du CNAM.

Laurent Davezies : le facteur territorial dans l'entrepreneuriat est très important. Par exemple, la région d'Hénin Beaumont dans le Nord-pas-de Calais est très pauvre en entrepreneurs. Existe-il des dispositifs au CNE qui travaillent à développer l'esprit d'entreprise dans les territoires ?

Bernard Morel : peut-on évaluer ce dispositif de politique publique en mobilisant uniquement des méthodes économétriques ?

Jérôme Glachant : ARDAN touche les très petites entreprises. Etant donné la sensibilité de ces dernières par rapport à leur environnement, n'y a-t-il pas d'autres dispositifs qui agissent en même temps sur elles et qui viennent biaiser les résultats de l'évaluation de l'INSEE ?

Jean-Claude Bouly : les outils d'évaluation de l'INSEE permettent l'évacuation des biais principaux mais une amélioration est toujours possible. De plus, la technique d'évaluation économétrique de l'INSEE n'est qu'une partie du système de mesure général de l'offre de services. Les 8 000 « histoires de vie » ont été évaluées à 0, 6 et 12 mois par des indicateurs internes.

Par ailleurs, il est très compliqué d'évaluer les facteurs agissant sur la capacité entrepreneuriale d'un territoire et d'identifier le potentiel de réceptivité d'un territoire à l'offre du CNE. Le taux de pénétration de l'action régionale dépend aussi de la qualité du « front office » du dispositif dans la région en question.

Michel Godet : on peut confirmer quand même que certains territoires (notamment dans l'ouest) sont plus favorables à l'entrepreneuriat.

André Letowski : est-ce qu'il existe d'autres dispositifs qui touchent plus directement l'entreprise *via* ses salariés ?

Jean-Claude Bouly : Le dispositif ARDAN met en relation un « projet latent » d'une entreprise avec des compétences de demandeurs d'emplois en capacité de porter un projet. Ce dispositif peut s'élargir à d'autres publics : des salariés qui souhaitent « entreprendre » au sein de leur entreprise ou des jeunes adultes souvent avec de bons niveaux de formation qui souhaitent faire le « pari » de la petite entreprise comme projet professionnel. C'est ce que propose aujourd'hui le CNE à travers son dispositif DCE (Développement des Compétences Entrepreneuriales) et à travers le CEMA (Certificat Entrepreneur – Métiers de l'Artisanat). Ce dernier est créé en partenariat avec les Chambres de Métiers et de l'Artisanat. Cette formation en alternance rentre également dans le cadre du projet de création des Universités des Métiers et de l'Artisanat. L'objectif de ces dispositifs est le même : faire progresser l'entrepreneuriat dans les entreprises et les compétences des porteurs de projet.

François Guinot : la dimension territoriale des pôles de compétitivité est importante et de nombreux projets en émergent. Y a-t-il une demande plus forte pour le dispositif ARDAN venant de ces pôles ? Le travail de l'observatoire des métiers ne peut-il pas anticiper les besoins dans les territoires ?

Jean-Claude Bouly : à ce jour, il n'y a pas de relation entre le CNE et ces institutions.

3. Intervention de Michèle Debonneuil

Bien qu'elle abordera dans sa contribution pour le rapport le thème des services à la personne, Michèle Debonneuil souhaite aborder ici le thème plus général de l'économie quaternaire (la question des services à la personne en constitue un « marche pied »).

Les modèles macro-économiques du passé qui arrivaient à tracer les grandes lignes des phénomènes économiques ne peuvent plus s'appliquer car ils ne fonctionnent plus. Il faut revenir aux fondamentaux.

La croissance est la satisfaction des besoins des consommateurs. Gagner en productivité c'est mieux satisfaire ces besoins par heure de travail. La satisfaction de ces besoins économiques (qui permettent de porter des besoins plus nobles comme la recherche du bonheur) nécessite des biens et des personnes qui apportent des savoirs

et des savoir-faire. Cette satisfaction est complètement contingente des technologies et des besoins déjà satisfaits.

Dans la deuxième moitié du 19^{ème} siècle, la mécanisation a permis de produire plus par heure de travail, ce qui offrait un gisement de satisfaction important. Les biens étaient la façon première de satisfaire des besoins. Les gains de productivité permettaient d'être distribués sous la forme de gains de pouvoir d'achat. Ces derniers permettaient de soutenir la croissance. L'autre mode de satisfaction des besoins représenté par la mise à disposition de personnes restait exclu des gains de productivité liés exclusivement à la mécanisation. Les technologies du moment ne permettaient pas de gains de productivité dans le domaine des services. Comme les besoins devaient malgré tout être satisfaits (santé, éducation, banque, etc.), ils ont été organisés de manière à ce qu'une partie des gains de l'industrie finance les gains en pouvoir d'achat de ces services. Il y avait donc un secteur roi : l'industrie, avec la fabrication de biens et un secteur second, financé par le premier : celui des services socio-publics dans des lieux dédiés, vers lesquels le consommateur se déplaçait. C'est l'ancienne manière de satisfaire les besoins. Les technologies de la mécanisation décuplaient les capacités physiques.

Ces techniques avaient d'abord été appliquées à l'agriculture car c'est dans ce domaine que le plus grand nombre de personnes peinaient au travail. Cela a mis 15 à 20 ans avant d'être appliqué à l'industrie. Les gains de productivité avaient mis la plupart des ouvriers agricoles au chômage, il en a été de même pour l'industrie. En attendant que les entrepreneurs reconçoivent totalement leurs modèles économiques, c'est une période de tous les dangers. Nous sommes aujourd'hui dans une transition de ce type. On a utilisé dans un premier temps les TIC pour automatiser la production de biens, ce qui a eu pour effet de renouveler une croissance qui s'épuisait mais aussi de faire augmenter le chômage. En même temps la nature de la productivité a changé. Elle n'est plus liée à la vitesse et à la quantité mais à la qualité avec un élargissement des gammes et une montée en gamme. Dans ce contexte, les services pouvaient dorénavant faire l'objet de gains de productivité.

L'apport des TIC rentre aujourd'hui dans une deuxième phase. Cette nouvelle technologie générique peut permettre une nouvelle organisation : la mise à disposition temporaire de la production de biens et surtout de services sur tous les lieux de vie. La production peut ainsi être diversifiée à l'extrême. Le potentiel d'emplois et de croissance lié à cette nouvelle organisation permettant de satisfaire les besoins est considérable. Si chaque français de plus de 18 ans consomme 1 heure/semaine de cette nouvelle production, cela représenterait 2 millions d'emplois. Le plein emploi est à portée de main.

C'est une bonne nouvelle car nous sommes dans une triple impasse : au niveau de l'emploi avec la montée du chômage, concernant la concurrence frontale avec les PVD et face à la destruction de la biosphère.

Concernant le chômage, même avant la crise, les emplois créés aux Etats-Unis et dans les pays anglo-saxons étaient à 75 % des emplois à temps partiels dont 50 % à moins de 15 heures par semaine. Pour faire face au manque de pouvoir d'achat qu'engendre ce genre d'emplois, les Etats Unis, par une politique monétaire volontariste, ont favorisé le crédit avec toutes les conséquences que l'on connaît (crise des « subprimes »). La France, bien que fonctionnant sur une politique

budgétaire a été emmenée dans la crise par les pays qui utilisaient une politique monétaire favorisant la flexibilisation des emplois couplée à une utilisation des technologies tout azimut (entraînant une baisse de la croissance).

Concernant la concurrence avec les PVD, le projet de mettre à niveau la Chine et l'Inde avec les mêmes outils utilisés avec l'Irlande est un échec. Non seulement parce que l'Irlande est aujourd'hui un des pays les plus touchés par la crise mais aussi parce que son succès antérieur était lié à un mode de fonctionnement qui puisait sa force chez les autres (l'absence d'impôt favorisant son attractivité).

Le problème des économistes est le temps. Une bonne idée trop longue à mettre en œuvre devient une mauvaise idée. Les économistes annoncent que l'ouverture des frontières est une bonne chose, or les conditions de cette ouverture ne sont pas réunies. En effet, la convergence des savoir-faire est pratiquement achevée avec les PVD, alors que celle des salaires ne l'est pas du tout. Il faudra encore 20 ans pour qu'elle se réalise et elle se fera sûrement à un niveau plus proche de celui des PVD. Il ne faut pas s'étonner que des salariés de nos pays réclament la fermeture des frontières. C'est pour l'instant une impasse et les économistes doivent changer de méthodes et de discours sous peine de se couper définitivement de la réalité vécue par la population. Le doute doit être levé par l'évidence qui elle-même est saisie par l'intuition (Descartes). Les effets sociaux, les problèmes environnementaux ne sont pas des externalités à intégrer au forceps dans un modèle économique.

Une autre façon de satisfaire les besoins, couplée à une réorganisation profonde des marchés, constitue une solution à cette triple-impasse. D'abord parce que cela engendrerait, en répondant mieux aux besoins, de la croissance et des emplois. Cela résoudrait aussi le problème de la concurrence frontale avec les PVD car cette économie très diversifiée et finement adaptée à la satisfaction des besoins est non délocalisable.

Concernant la destruction de la biosphère, les technologies sont là mais elles cherchent des usages. Par exemple, les nanotechnologies pourraient rendre les peintures des voitures « intelligentes » et ainsi faciliter la mise à disposition temporaire dans un système de type « Auto' lib » qui en étant généralisé permettrait une baisse des émissions de CO² de 50 %.

Concernant la nécessité de construire une infrastructure globale nécessaire au développement des services, là aussi, la technologie existe. La technologie NFC (*Near Field Communication*) qui en transformant le téléphone portable en porte-monnaie électronique ou en badge d'identification, peut modifier la manière de satisfaire les besoins en décuplant les usages du mobile. Pour l'instant cette technologie est utilisée dans un modèle économique classique et contribue à détruire paradoxalement encore de l'emploi puisqu'on s'en sert uniquement pour payer (exemple : carte « Navigo »), au lieu de s'en servir aussi pour produire sur les lieux de vie.

Cette « révolution » vers l'économie du quaternaire, nécessite de coordonner l'industrie et les services. Dans ce contexte, le bien produit devient la solution intermédiaire d'un service. Mais des résistances sont grandes : résistance comportementale pour les industriels qui redoutent de se voir enfermer dans une position de sous-traitance, résistance structurelle dans les services à la personne où le statut de particulier-employeur est subventionné à 50 %. Une entreprise privée ne

peut rentrer dans un tel marché qui de plus est très réglementé. L'Etat bloque sous la pression des associations. Par ailleurs l'idée que le bien de production est supérieur au service est encore très présente dans notre société. Certes il répond à un besoin et au même titre que l'agriculture, il doit être préservé mais pas au détriment des besoins de services. Pour développer ces derniers, il faut une infrastructure (ex. : technologie NFC). Pour l'instant les entreprises qui interviennent dans les services à domicile bricolent en construisant leur propre réseau local, alors que leur cœur de métier est ailleurs. Il faut que l'Etat veuille créer cette infrastructure partagée.

Discussion

Miche Godet : cette présentation est porteuse d'espoir et rejoint les propos de Marc Giget sur « innovations et sortie de crise ». Marc Giget met en évidence que nous sommes à la veille d'une grande vague d'innovations qui ne demandent qu'à « percoler » dans la société.

Marc Mousli : ces questions sont essentielles. Dans deux secteurs, il y a une impasse aujourd'hui : le « business model » de la presse avec le modèle papier, payant ou gratuit et la presse en ligne ; le « business model » des services à la personne avec le problème des prix (par exemple pour les personnes âgées, le prix directeur de l'APA²² qui entraîne une sélection des personnes) et de « professionnalisation » (qui est en fait un problème d'élévation de la qualité rendue et non de marchandisation). Cela entraîne un problème de diversification des acteurs.

Michèle Debonneuil : l'État n'a pas pour vocation de régler tous les problèmes. Il faut laisser les marchés faire, mais l'État doit se repositionner à un autre niveau, plus transversal, celui permettant la réorganisation des marchés. Il ne doit pas se focaliser sur des petits marchés et s'acharner à résoudre des « petits » problèmes, d'autant plus qu'il n'y a pas le plein emploi et que le risque de distorsion de la concurrence est grand. Il faut absolument commencer par développer des infrastructures communes car celles existantes aujourd'hui sont beaucoup trop coûteuses (30 % du prix dans les services à la personne) et fonctionnement mal. Pour les services à la personne, il faut également avant tout faire démarrer une consommation de masse. Il faut aussi repenser la coordination entre les acteurs. Les plus grosses rigidités viennent de l'État qui doit inventer des écosystèmes interministériels plus opérationnels.

Laurent Davezies : il y a cependant plusieurs nuages noirs : 1) Le moteur du développement de la consommation des ménages était dans les années 1990 effectivement non délocalisable (culture, santé, etc.). Aujourd'hui, la consommation s'est reportée sur des produits importés. 2) L'explosion des emplois dans la fonction publique et dans le privé dans le domaine sanitaire et social, marque une inflexion depuis 2003. 3) la question de l'immigration : les personnes d'origine immigrée sont devenues « visibles » et se positionnent dans les services à la personne (alors qu'avant les immigrés étaient « invisibles » dans les usines). Ils sont soumis à de multiples discriminations. Il y a aussi des problèmes de socialisation et d'acculturation.

Michèle Debonneuil : il ne faut pas ramener l'économie quaternaire uniquement au thème des services à la personne. La satisfaction de tous les besoins

²² APA : Allocation Personnalisée à l'Autonomie

doit être repensée. Les services à la personne ne constituent pas un secteur d'activité, c'est un creuset de plusieurs activités. L'économie quaternaire n'est pas incrémentale. Pour que cette économie de la qualité fonctionne, il faut un effet de masse important et c'est là que l'État doit intervenir (et de façon interministérielle) car avec les effets de la crise les ménages ont tendance à bouder les services et à réclamer la baisse des prix, ce qui est compréhensible car leurs salaires revus à la baisse sont mis en concurrence avec ceux des PVD. Il faut revoir comment les salaires des uns deviennent les prix pour les autres. Le modèle d'aujourd'hui est diabolique car pour gagner de plus en plus d'argent, une entreprise ne fait que diversifier et complexifier d'avantage sa production de biens. Or, avec un peu de discernement, on s'aperçoit que la plupart des consommateurs subissent ces « avancées » (exemple : télécommande à 100 boutons). Il faut donc également redonner la main aux consommateurs qui doivent indiquer leurs besoins. Les entreprises doivent apporter des solutions. Sinon la fuite en avant continuera avec des biens qui ne nous satisferont plus et qui seront fabriqués ailleurs.

Michel Godet : la France est rigide, mais ce n'est pas le cas de tous les pays. Où en sont les autres aujourd'hui vis-à-vis de cette économie quaternaire ? Quant aux 2 millions d'emplois, n'est-ce pas une « solution papier » à connotation jacobine ?

Michèle Debonneuil : concernant les 2 millions d'emplois, il y a effectivement des conditions pour que le recyclage se fasse à 100% : il faut un écosystème où tout est contrôlé. Dans les services à la personne, il était proposé dans un rapport non publié, que les banques solvabilisent tous les Français et puissent avoir pour 7 euros de l'heure (50 % du prix) une prestation dont ils n'avaient pas l'habitude (une liste de prestations de services à la personne avait été établie). Cela, afin de lancer le dispositif et créer l'infrastructure qui permettra de baisser les coûts de 30 % (soutenu par un dispositif de formation). L'idée est de parvenir à un travail à temps plein en passant par le passage obligé du temps partiel qu'il faut organiser en proposant un contrat de professionnalisation à durée indéterminée, payé à temps plein avec un mi-temps à travailler et l'autre mi-temps à se former (et avec des passerelles souples pour pouvoir changer d'activité). La solution n'est pas dans la marche arrière mais dans une économie de « l'être mieux ». Il faut pour cela une coordination interministérielle.

Marc Mousli : et pour ceux qui ne veulent pas faire appel à des services pour des raisons idéologiques ou philosophiques ?

Michèle Debonneuil : il faut donner le choix, en particulier pour des femmes car ce sont elles qui s'occupent majoritairement des tâches ménagères tout en travaillant. Et plus généralement, aujourd'hui, la classe moyenne n'a pas le choix et doit endosser la « double tâche ». Non seulement la société doit s'enrichir mais elle doit aussi évoluer.

Marjorie Jouen : Est-ce qu'il y a de telles idées ailleurs ? Cette volonté de faire revenir l'État en force n'est-elle pas dangereuse ? Quelle est la place des territoires dans cette problématique et notamment concernant le thème du réchauffement climatique, les effets en termes de relocalisation des activités, des circuits de production, etc. ?

Christophe Terrier : Y a-t-il des technologies qui ne soient pas destructrices d'emplois ?

Michèle Debonneuil : ce type d'idées ne peut pas provenir d'économistes qui se délectent de choses intellectuelles pures et qui définissent des outils de plus en plus complexes qui n'ont que des impacts incrémentaux. Il faut être inductif. C'est à partir de l'accumulation d'expériences de la vie que l'on peut émettre des idées opérationnelles. Il y a de moins en moins de personnes qui en sont capables. Nos élites sont des théoriciens qui occupent l'espace avec des discours très sophistiqués mais marginaux, totalement déconnectés de la vie réelle (ex. : le concept « d'intériorisation des externalités »). Le moment n'est pas loin où le politique va envoyer « balader » l'expert (ex. : sur l'ouverture des frontières). Très peu d'économistes prennent en compte la réalité dans les entreprises ou dans la population. Les chiffres ne sont pas la réalité. Le problème de la mesure du PIB n'est pas une solution à la crise. On est toujours dans une logique intellectuelle. Ce modèle est épuisé.

Concernant l'État, il revient au pire de ses rôles, celui qui incombe aux entreprises. Un retour de l'État est souhaitable mais en tant que « catalyseur de coordinations ». Concernant les territoires, les collectivités sont sur le terrain et ont un rôle capital à jouer, notamment dans les services à la personne ou pour des questions de mobilité. Ce sont les premiers interlocuteurs mais il faut que les projets soient repris par le pouvoir central sinon il y a un risque de dispersion.

Deux choses importantes à prendre en compte dans les nouveaux modèles : la gestion des flux et la dégradation des biens (volontaire ou non). Ce dernier point est d'ailleurs gérable par des nouvelles technologies et par une politique d'insertion des individus qui dégradent.

4. Discussion sur le projet de plan

Cf. projet révisé en annexe 2.

Le projet initial laissait apparaître des manques importants : sur le tourisme, l'agriculture, l'innovation dans l'administration et dans les entreprises, la place des facteurs endogènes dans le développement. Des nouveaux contributeurs sont donc venus renforcer le groupe : Christophe Terrier et Jean-Luc Michaux pour le tourisme, Pierre Chapuy et Bruno Héroult pour l'agriculture, François Écalles pour l'innovation dans l'administration, Antoine Héroult pour l'innovation en entreprise, Marjorie Jouen pour les facteurs endogènes.

Une synthèse des autres rapports du CAE a été réalisée par le CAE (Pauline Gandré). Il serait bon de faire ressortir de ces documents les quelques messages forts à retenir pour notre problématique et les éventuelles zones d'ombre laissées en suspens.

La contribution de Marjorie Jouen sur le rôle et la place des facteurs endogènes dans le développement des territoires devrait comporter des points de recoupement avec la contribution de Laurent Davezies.

La contribution sur les « Six France » ne comprendra pas d'aspects économiques (PIB, etc.) qui sont disponibles par ailleurs, au moins au niveau régional. Le niveau départemental est le niveau minimum d'analyse. Des données sur la population présente seront intégrées (pas de mises à jour, données 2005).

La contribution de Laurent Davezies montrera que la synergie entre les deux types de pôle (attractivité et compétitivité) est constitutive des territoires qui s'en sortent le mieux. Les idées développées par Pecqueur et ses collègues (Grenoble) sur le développement endogène basé sur des éléments traditionnels (de type AOC, etc.) seront intégrées.

Yves Farge souhaiterait que sa contribution sur les instituts Carnot apparaisse au niveau des pôles de compétitivité.

Thomas Durand propose de mettre le point 3.2 juste après l'introduction pour montrer concrètement les réalisations qui fonctionnent.

Pour Jean-Michel Charpin, il faut donner au rapport une tonalité globale positive sur l'innovation.

Marjorie Jouen propose un point 2.5 sur le design de services. Ce mot paraît ambigu et le sujet sera intégré par Thomas Durand dans sa contribution.

François Écalle propose de traiter dans sa contribution, la révision générale des politiques publiques (RGPP) et ses conséquences en matière de territorialisation des services publics.

Antoine Héron envoie une note sur le déni de voir les problèmes. Thomas Durand fournit des définitions de concepts sur l'innovation.

Les contributions, d'une quinzaine de pages environ, sont attendues pour la fin août au plus tard.

5. Calendrier des travaux

- 16 septembre 2009
 - collecte des contributions
 - intervention de Bernard Morel sur les résultats du nouveau recensement pertinents pour nos travaux
- 21 octobre 2009
- 6 janvier 2010

6. Annexes

- Annexe 1 : présentation du CNE par Jean-Claude Bouly
- Annexe 2 : proposition de plan du futur rapport



Groupe de travail « Créativité et innovation dans les territoires »

VII. Compte-rendu de la séance du 16 septembre 2009

Étaient présents : Daniel Bajolet, Nicolas Buclet, Stéphane Cordobes, Dominique Damon, Julien Damon, Philippe Durance, Thomas Durand, François Écalles, Pauline Gandré, Jérôme Glachant, Michel Godet, Antoine Héron, André Letowski, Jean-Luc Michaux, Bernard Morel, Marc Mousli, Claude Seibel, Jean-Christophe Teobaldi, Christophe Terrier.

Michel Godet remercie les membres du groupe qui ont d'ores et déjà adressé leur contribution. Il précise que celles-ci ne devront pas dépasser 20 à 25 000 signes et 15 000 pour les « sagas innovantes ». Elles seront susceptibles d'être publiées comme compléments du rapport du CAE, sous réserve qu'elles répondent aux exigences académiques.

Jérôme Glachant rappelle que le volume du rapport final ne doit pas dépasser les 350 pages au total.

1. Validation du compte rendu de la séance précédente

En l'absence d'autres remarques, le compte rendu de la séance précédente est validé.

2. Intervention de Daniel Bajolet

Le marché du solaire a commencé à se développer sur le plan industriel en 2004 et il vaut aujourd'hui environ 50 milliards de dollars au niveau mondial (11 gigawatts à installer au niveau mondial en 2009). Le marché mondial devrait croître jusqu'à 300 à 350 milliards de dollars en 2012, soit une croissance de 20 % /an pour la décennie à venir après plusieurs années de décollage à 40 % de croissance par an. Quand on parle d'innovation et de développement industriel, il est intéressant de d'étudier la filière et les facteurs clés qui permettent d'évaluer les places qui restent à saisir sur ce marché.

Le constat est le suivant : les positions industrielles significatives sur la chaîne de valeur de la filière solaire sont d'ores et déjà quasiment toutes prises. Dans la chaîne de valeur (production de silicium solaire > fabrication des lingots et des wafers > fabrication des modules (les cellules photovoltaïques) > fabrication des panneaux > installation des systèmes (petites installations et fermes solaires), seul le

créneau installation est encore accessible aux entreprises françaises. Il représente la moitié de la valeur, mais pour l'instant les petites entreprises françaises d'installation dégagent de la marge grâce aux subventions. Aujourd'hui le Watt installé fait 3,5 à 4,7 dollars en Allemagne (2,8 et 3,5 en 2012 soit le prix de parité avec la production réseau). En France c'est entre 6 et 7,6 dollars / watt installé (4,5 à 6 en 2012). En Allemagne en 2009, il devrait s'installer 4 gigawatts et en 2012 20 gigawatts. La France veut atteindre la cible d'1 gigawatt par région, soit 20 gigawatts, ce qui est donc comparable. Il faudra donc pour cela acheter des modules puisqu'il n'y a pas d'acteurs français significatifs dans la fabrication de panneaux solaires et il est trop tard pour prendre une position au niveau mondial. La Chine est le principal producteur. D'autre part, pour la conception des installations, seul créneau disponible, il faudra l'intervention d'acteurs importants (Total et St Gobain investissent aujourd'hui). Les seuls artisans ne suffiront pas.

Il faut arrêter de subventionner une installation au-delà du prix de marché.

Discussion :

Y. Farge : nos grands groupes n'y ont pas cru et aujourd'hui sont toujours incapables de se positionner sur ce marché avec un produit innovant, même si des investissements semblent prévus. De plus, en France, la partie recherche dans ce domaine a été monopolisée par le monde académique et l'accrochage réel entre le développement technique de la recherche et le monde industriel n'a quasiment pas été réalisé. Certaines équipes universitaires de chercheurs français veulent encore se lancer dans le silicium alors que c'est trop tard.

Daniel Bajolet : il n'y a pas de fatalité car cette industrie est jeune mais il est clair que la France a du retard. Les Allemands sont par exemple positionnés sur toute la chaîne de valeur en capturant dès le départ les crédits européens. 80 laboratoires allemands travaillent sur la filière du solaire amont et aval et leur industrie exporte. Comme le souligne Dominique Damon dans son papier, le problème est qu'on ne part pas d'une analyse des besoins.

Antoine Héron : le subventionnement de ce secteur en France coupe toute envie d'amélioration dans les entreprises du secteur.

T. Durand : même si des progrès ont été réalisés depuis 30 ans, les arrangements organisationnels et institutionnels entre la recherche académique et l'entreprise constituent un problème historique en France et que l'on retrouve une fois de plus dans le cas du photovoltaïque. L'autre problème est le comportement des managers des entreprises qui donnent la priorité au court terme.

Y. Farge : en effet, le management des entreprises ne croit pas l'arrimage de l'industrie à la recherche académique.

C. Terrier : la filière aval peut comprendre aussi la valeur ajoutée architecturale (exemple de l'Allemagne).

B. Morel : une innovation dans l'organisation territoriale d'un réseau d'installateurs peut-elle permettre un développement massif ?

Claude Seibel : si des leaders émergent, ne peuvent-ils pas nouer des relations avec les artisans ou petites entreprises déjà actives dans ce secteur ?

Daniel Bajolet : les grandes entreprises ont déjà un réseau sur lequel s'appuyer. Par exemple, St-Gobain peut très bien s'appuyer sur Lapeyre pour son développement régional d'installation de solaire.

Michel Godet : la contrainte de ne pas subventionner une installation au-delà du prix de marché peut être stimulante pour la filière. L'autre message à retenir est de se focaliser sur l'aval de la filière (l'installation).

Y. Farge : concernant la problématique énergie/bâtiment, il faut pousser à la création d'une plateforme technologique (physique et virtuelle) dédiée à cette problématique pour à la fois faire de la formation et attirer les entreprises. Autre point à souligner : lorsque la production atteindra un certain niveau, se posera le problème du stockage.

3. Intervention de Pauline Gandré

Un certain nombre d'études récentes mettent en évidence une hétérogénéité du dynamisme entrepreneurial entre les pays (Blanchflower, Oswald et Stutzer, 2001) et entre les régions d'un même pays (Shiller, 2005). Les valeurs culturelles influencent les comportements entrepreneuriaux. Dans ce contexte il est important de se poser la question du rapport entre quantité et qualité des projets entrepreneuriaux car la relance de l'économie passe par l'innovation et donc par la qualité des entreprises. La première question qui se pose donc est celle du lien entre territoire et innovation.

Bien que le choix d'entreprendre reste une énigme, dans cette décision trois facteurs socioculturels inscrits dans les territoires semblent se dégager mais qui ne favorisent pas nécessairement le comportement innovant :

- Les imperfections du marché du travail qui déforment la distribution du risque entrepreneurial : par exemple dans un territoire où le niveau de chômage est élevé, les créateurs d'entreprise sont d'abord des créateurs de leur propre emploi (60 % selon les enquêtes SINE) et non pas pour répondre à des opportunités perçues. Ces imperfections baissent les coûts d'entrée et augmentent les coûts de développement et de sortie. Ces entreprises sont souvent moins innovantes et moins productives (selon Poschke, 2007 ; Santarelli et Vivarelli, 2006) ;
- les effets locaux des réseaux sociaux d'entrepreneurs : ils jouent comme un facteur d'attachement territorial, augmentent la propension à entreprendre mais limitent la mobilité. Les bénéfices non monétaires (prestige au sein des réseaux sociaux) sont importants dans la décision de création d'entreprise. Ces effets d'externalité au sein des réseaux sociaux ne favorisent pas les comportements innovants. Ces aspects s'exercent au détriment de la qualité des projets car il y a une moindre sélection. Il est important d'exercer une distinction entre les réseaux sociaux d'entrepreneurs qui transmettent les normes et les réseaux professionnels qui s'organisent autour de la diffusion de connaissances et d'innovations et de techniques ;
- l'existence d'un excès de confiance chez une part des entrepreneurs : ce biais comportemental individuel dans la décision d'entreprendre a été mis en évidence par Landier et Thesmar (2007) à partir des données SINE. De 5 à 20% des entrepreneurs ont des attentes supérieures aux réalisations en termes de

développement et d'embauche. Cette propension à l'optimisme qui dépend du niveau d'éducation, des valeurs culturelles et familiales n'est pas étonnant mais il peut être mal orienté et le territoire dans lequel est ancrée l'entreprise ne bénéficiera pas de la valeur ajoutée potentielle.

En matière de politique publique, une initiative locale importante en quantité n'est pas un gage de dynamisme, de qualité et de comportements innovants car tous les créateurs d'entreprise ne sont pas des entrepreneurs. Comment les politiques locales ou globales peuvent-elles favoriser les entrepreneurs parmi les créateurs d'entreprises ?

Il faut pour cela tenir compte par principe des imperfections du marché du travail, des biais comportementaux individuels et des externalités territoriales.

Pour mieux sélectionner les projets, les politiques globales doivent prioritairement diminuer les « coûts de sortie » de l'activité entrepreneuriale monétaires et non-monétaires : coûts de licenciement, garanties de retour vers l'emploi, coût financier de la faillite, coût réputationnel de l'échec (stigmatisation). Cela permettra d'inciter les entrepreneurs à prendre des risques et de favoriser le comportement innovant. Les entreprises plus productives seront dynamisées et celles qui ne le sont pas sortiront du marché. Cela permettra une meilleure réallocation des ressources qui ne seront pas captées par des entreprises à faible valeur ajoutée.

Il faut articuler ces politiques globales de réduction des coûts de sortie, des politiques locales visant à réduire la probabilité de sortie par la mise en place de réseaux professionnels (Chambres consulaires ou réseaux d'entreprises), d'incubateurs, de pépinières d'entreprise, de dispositifs d'accompagnement comme ARDAN²³ porté par le CNE²⁴, réseaux de financement de proximité, prêts d'honneur à taux zéro.

Discussion :

Michel Godet : on peut aussi relever à propos des chiffres sur l'excès d'optimisme que 80 à 95 % des entrepreneurs ont bien évalué le risque. Il est bon de rappeler la différence entre créateur et entrepreneur. Les créations d'emplois des créateurs qui survivent compensent largement les pertes de ceux qui échouent. Il n'est pas évident qu'il faille a priori condamner certains projets s'il y a des personnes pour les porter. L'accompagnement dans le temps augmente les chances de survie, après la création.

Y. Farge : par rapport aux chiffres des biais comportementaux liés à l'excès d'optimisme, il y est normal de ne pas pouvoir évaluer à 100 % la réalité future puisque cette analyse se fait avec des données existantes.

André Letowski : attention quand on parle d'innovation et de croissance. Il y a bien sûr un lien entre les deux mais la majorité (80 %) des entreprises qui créent des emplois ne sont pas innovantes. Il ne faut pas oublier que plus de la moitié des créations concerne des employés et des ouvriers qui vont se limiter à une activité « domestique » par manque de capacité stratégique. Par ailleurs, une minorité des

²³ ARDAN : Actions Régionales pour le développement d'Activités Nouvelles

²⁴ CNE : Centre National de l'Entrepreneuriat

créations innovantes vont se développer (même celles aidées par OSEO), car la création innovante est avant tout une logique de choix de vie, de recherche d'autonomie plus qu'une réaction à une contrainte. Le « surinvestissement » stigmatisé dans l'exposé est lié à cette recherche d'autonomie.

Concernant les dynamiques territoriales, c'est dans les grandes villes qui produisent des cadres que la majorité des entreprises innovantes voient le jour car leur compréhension du système global est plus grande.

Claude Seibel : 2009 va marquer une rupture du fait du développement de l'auto-entreprise qui accroît la mise en place de réseaux très peu productifs.

André Letowski : la moitié des auto-entrepreneurs n'a fait aucun chiffre d'affaires. Concernant l'idée qu'il y aurait des millions d'entreprises à reprendre dans les années qui viennent suite aux effets du départ en retraite des baby-boomers, il faut rappeler que la grande majorité des petites entreprises n'est pas transmissible car elles ne valent rien.

Thomas Durand : concernant la garantie du retour à l'emploi, si on couvre des « parachutes » la prise de risque, n'est-ce pas contre-productif psychologiquement ? Concernant le diagnostic et les recommandations évoquées dans l'exposé, n'est-ce pas une manière de décourager la grande majorité des entrepreneurs potentiels peu innovants et peu productifs issus du salariat, de créer leur entreprise et de les forcer à rester dans leur organisation d'origine qui est, elle, productive ? Ceux qui choisissent de créer leur emploi, même s'ils sont peu productifs, ne contribuent-ils pas à un effet d'entraînement d'oser entreprendre ? Plus le nombre d'entreprises créées sera important, plus le nombre d'entreprises innovantes le sera aussi.

Antoine Héron : pour ceux qui s'engagent dans des entreprises innovantes la garantie d'un retour à l'emploi en cas d'échec est un outil précieux. Plus il aura des personnes qui entreprennent, plus on aura des chances d'avoir des entreprises innovantes.

Yves Farge : les entreprises innovantes représentent 5 à 8% des très petites entreprises. Le critère de rentabilité des petites entreprises doit être pris avec précaution car évaluer toutes les autres petites entreprises sous ce seul paramètre est trop restrictif. Les retombées bénéfiques pour la société dépassent sûrement ce seul critère, même si elles sont difficiles à évaluer. Est-ce que ça coûte plus cher d'avoir des entreprises peu rentables ou d'indemniser des demandeurs d'emplois ? Par ailleurs, souvent les fonds publics sont ponctionnés par un système d'aides aux entreprises qui n'a pas fait ses preuves.

Bernard Morel : cet exposé pose le problème de la mesure du caractère innovant des entreprises.

4. Intervention de Nicolas Buclet

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

Une première précision : il ne faut pas confondre croissance (moyen) et développement (fin).

Et une première question : comment améliorer la capacité des sociétés à répondre aux besoins exprimés, en respectant l'environnement et dans la contrainte

de préserver les ressources naturelles. Le contexte étant que dans la plupart des entreprises, le modèle économique est toujours d'accroître la production. C'est une contradiction de fond, qui s'appuie notamment sur des mythes implicites (croissance infinie, maîtrise de l'espace-temps, maîtrise de la nature, etc.). Dans les entreprises, la R&D a du mal à répondre à ces mythes, elle contribue surtout à l'avènement d'innovations incrémentales et non radicales. L'innovation est fréquemment guidée par un principe de substitution au lieu de partir des besoins : il s'agit d'optimiser l'existant avec par exemple des écotechnologies qui se substitueraient à des technologies non écologiques. On ne réfléchit donc pas à la refondation de notre façon de produire. Il n'y a donc pas de phénomène de rupture.

Qu'en est-il alors de la piste de l'économie de fonctionnalité marchande ?

Dans la pratique, des entreprises pourvoyeuses de biens décident de vendre une fonction (service pneumatiques de Michelin, gestion documentation de Xerox, vente d'informations de l'entreprise Signature...), mais avec des degrés d'innovation forts différents :

- Michelin : innovation technique qualitative, amélioration du service, gains environnementaux. Mise en place de « Michelin Fleet Solutions » qui est un service de gestion complète du parc de pneumatiques des grosses flottes de poids lourds, avec une facturation au km parcouru ;
- Xerox : accroissement de la création de valeur du service, gains environnementaux ;
- Signature : changement radical de métier (de la création de panneaux routiers à la production d'informations pour le réseau routier). Forte capacité d'innovation de cette entreprise mais pas de gains environnementaux à signaler.

Les avantages de l'économie de fonctionnalité sont nombreux :

- La conception du produit intègre en amont la fin de vie des biens afin d'en réduire le coût. Elle intègre également l'avantage que constitue un bien durable ;
- une entreprise gagne d'autant plus d'argent que les services s'appuient sur des biens matériels durables à moindre frais (avec la question de la facilité d'entretien pour l'utilisateur qui ne doit pas le préserver de sa dépendance envers le fournisseur) ;
- efforts en matière de moindre consommation d'énergie et/ou de matériaux ;
- développement d'emplois de services de proximité auprès des clients ;
- le fournisseur est potentiellement moins soumis aux aléas du marché et bénéficie d'un lien direct avec le client ;
- impacts en termes d'innovation : par exemple pour le cas Michelin, une incitation vers des trains de pneumatiques moins lourds et des pneumatiques à durée de vie la plus longue possible (plus de rechapages et de « recreusages » possibles) ;
- pour les clients : maîtrise budgétaire, économie d'énergie.

Mais, l'économie de fonctionnalité n'entraîne pas automatiquement des gains en termes environnementaux (par exemple si les pneus sont envoyés en Chine pour être rechapés puis rapatriés).

Tant du côté de l'offre que de la demande, le principal obstacle à la diffusion du modèle de l'économie de fonctionnalité semble être d'ordre psychologique : remise en cause de l'organisation et conception des métiers, « instinct de possession », impact sur la vie privée et sur le sentiment de liberté.

Malheureusement, réfléchir aux besoins plutôt que réfléchir par filière traditionnelle d'activité n'est pas si répandu aujourd'hui. Par exemple dans l'automobile, les acteurs continuent à raisonner sur leur marché traditionnel sans questionner le besoin et les divers moyens d'y répondre. Le besoin est ici celui de la mobilité et n'est pas forcément lié à un mode de transport particulier. Dès lors, l'innovation organisationnelle, couplée à des besoins en innovations technologiques, gagne à élargir son périmètre de réflexion.

Au-delà du seul marché, il faut réfléchir à la pluralité des modes de coordination et d'échange entre acteurs : institutions, acteurs du marché, acteurs de la sphère de la réciprocité (dons, trocs, coopératives, etc). Les formes pures d'échanges entre ces acteurs n'existent pas, mais il faudrait développer des formes hybrides d'échanges (ex. : SEL²⁵, AMAP²⁶). Aujourd'hui, l'économie de la fonctionnalité renforce la polarisation au profit d'un régime marchand.

Mais changer la façon de répondre à un besoin n'entraîne pas forcément de gains environnementaux. Par exemple, dans le domaine de la mobilité, en facilitant les transports « doux », *in fine*, les comportements peuvent changer et contribuer à une augmentation du besoin de mobilité et donc les émissions (effet rebond contre-productif ou paradoxe d'Illich). C'est pourquoi il faut inventer des outils pour mesurer le « métabolisme » d'un territoire par une approche systémique (les flux d'énergie en entrée, en sortie, en circulation) et de spatialiser les impacts. Ces informations peuvent aider les territoires à répondre à ses besoins sans consommer autant de ressources.

Discussion :

Marc Mousli : dans le contexte actuel, les gains environnementaux ne peuvent être réalisés que s'il y a des gains économiques pour les entreprises.

La vente d'une fonction incite à l'innovation (argument : vous aurez toujours la dernière fonction). Pourrait-on appliquer ce modèle à l'espace ?

Nicolas Buclet : la propriété privée est effectivement un obstacle à la généralisation de l'économie de la fonctionnalité.

Thomas Durand : cette idée d'économie de la fonctionnalité n'est pas réellement nouvelle dans le champ de la gestion, et notamment du marketing stratégique (c'est la question du besoin à satisfaire). En stratégie d'entreprise, dans une logique d'extraction de rente, l'acteur « entreprise » cherche à se positionner dans la chaîne de valeur par rapport à une fonction. Les liens entre l'économie de fonctionnalité, les trois formes de mécanismes de coordination (marché, répartition et réciprocité) et le métabolisme des territoires ne semblent pas évidents.

²⁵ SEL : Système d'Echange Local

²⁶ AMAP : Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne

Christophe Terrier : il ne faut pas oublier de prendre en compte les touristes dans ces mesures de flux.

Yves Farge : l'économie de la réciprocité est sous évaluée (de 22 % en France, de 38 % en Italie) et les services des institutions se dégradent. Les territoires sont confrontés à de réels problèmes.

Claude Seibel : par exemple le covoiturage entraîne aujourd'hui des échanges entre la sphère de la réciprocité et la sphère institutionnelle (construction d'abris).

Nicolas Buclet : l'économie de fonctionnalité ne représente pas en effet une réelle rupture pour les entreprises. Mais, il ne s'agit que d'un outil au service du développement durable et sans orientations politiques fortes, l'économie de la fonctionnalité peut ne pas répondre aux enjeux environnementaux (ex. : agro-carburants).

Philippe Durance : la proximité avec le client engendrée par l'économie de la fonctionnalité peut aussi être source de difficulté (ex. : Electrolux qui a identifié un risque de concurrence par l'entreprise de comptage de ses magasins de lavage automatique).

Jérôme Glachant : il y a un risque totalitaire dans cette économie de la fonctionnalité qui a besoin pour se développer, à la fois de beaucoup d'informations et d'autre part d'affaiblir le désir de propriété privée.

Nicolas Buclet : *in fine*, l'économie de la fonctionnalité est effectivement un socialisme de marché et le lien avec les gains environnementaux n'est pas automatique.

5. Intervention de Bernard Morel

cf. annexe 1 pour les cartes

Evolutions démographiques et territoires de 1962 à 2006 : quelques tendances avec comme maille privilégiée d'analyse, le département et 3 grandes périodes (1962-1975, 1975-1990, 1990-2006). Ce découpage permet de lisser les problèmes de fiabilité du recensement de 1999.

Depuis 1990, nous sommes dans une forme de croissance démographique nouvelle dans laquelle, à géographie constante, tous les types de territoire (banlieue, ville centre, périurbain, rural) ont des taux d'évolution en augmentation et sont en convergence. Cette croissance est donc devenue diffuse, même si le taux le plus élevé reste celui du périurbain.

Malgré certaines permanences (6 départements n'ont pas arrêté de perdre de la population) à peine 5 % des territoires connaît aujourd'hui une décroissance démographique (voir les types d'évolution par département dans l'annexe). Mais cette situation n'est peut-être pas durable car des projections à l'horizon 2030 peuvent laisser penser à un retour de la décroissance pour un certain nombre de départements.

Dans toute analyse territoriale, le phénomène du bi-résidentiel pose problème.

Un département attractif pour les retraités est souvent attractif pour l'ensemble des autres catégories d'âge. Pour les jeunes (18-24 ans) : la carte de l'attractivité correspond quasiment à la carte universitaire.

Discussion :

Marc Mousli : la classe « périurbain » reste floue et pose problème. Concernant les types de populations, qu'en est-il des cadres ? Bernard Morel : certains départements universitaires exportent leurs cadres et c'est normal.

Jean-Michel Charpin : il n'est pas évident de comprendre pourquoi les dix départements les plus attractifs le sont devenus. Ces départements sont aussi attractifs pour les cadres que pour les retraités.

Michel Godet : pour les cadres, la possibilité de travailler à distance joue.

Laurent Davezies : il faut rester prudent avec le terme « ralentissement de la périurbanisation » car le phénomène continu et il ne faut pas laisser penser qu'il y a un retour vers les villes centres. Quelque chose de nouveau est apparue. Une fracture entre deux France est en train de se dessiner : territoires productifs (croissance démographique) vs territoires résidentiels (croissance migratoire). Certaines mobilités résidentielles renvoient à l'histoire, comme par exemple les jeunes qui reviennent « au pays » deux générations après l'exode de leurs aïeuls.

Christophe Terrier : il faut tout faire pour que la consommation locale (résidentielle) entraîne une production locale. L'estimation de la présence effective sur un territoire est essentielle.

Marc Mousli : on peut se demander si les innovations ne vont pas provenir des territoires en difficulté car ils sont sous la contrainte.

Michel Godet : l'impact de la qualité de vie sur la mobilité résidentielle est clair, notamment pour les retraités.

Christophe Terrier : la mobilité résidentielle est aussi internationale.

Laurent Davezies : les inégalités territoriales se sont considérablement réduites. Si c'est une bonne nouvelle en termes de rééquilibrage, il n'est pas sûr qu'il en soit de même en termes de performance économique globale de la France.

Nicolas Buclet : ne faut-il pas relativiser les informations données avec des taux ?

Bernard Morel : des cartes prenant en compte les taux et les données absolues, sont disponibles sur le site insee.fr et effectivement elles relativisent l'attractivité supposée de certains départements en présentant l'ampleur des flux.

Michel Godet : il faut garder ces éléments de cadrage en tête mais le lien avec le thème de l'innovation n'est pas évident.

Laurent Davezies : on est rentré dans un monde nouveau. Les facteurs d'attractivité des territoires ont changés et ils entraînent avec eux des activités et des entreprises qui viennent s'installer là où il y a des salariés. Le cadre de réflexion en termes de dynamiques démographiques et territoriales est donc tout à fait nouveau et appelle des innovations d'actions publiques.

Nicolas Buclet : les changements climatiques ne sont pas internalisés dans ces déplacements.

Jean-Michel Charpin : pour un département comme le Vaucluse, la question du réchauffement commence à compter pour certains retraités.

6. Discussion sur les premières contributions et le projet de rapport

Un plan de la synthèse sera proposé lors de la prochaine réunion.

Michel Godet : Bernard Pecqueur a été recontacté pour faire une contribution sur le rôle de la métropolisation des activités dans les différents domaines économiques. La synthèse de Pauline Gandré nous aidera à faire le point en introduction sur ce qui a été dit dans les rapports précédents, notamment concernant les réseaux. Les sagas innovantes seront présentées après l'introduction.

Philippe Durance : les contributions sont visibles à partir du lien envoyé par email avant la réunion (avec le mot de passe). Marc Mousli : il faut copier l'adresse si le renvoi ne se fait pas normalement.

Michel Godet : il y a une précision à apporter sur les termes de développement local et de développement endogène et d'attractivité.

Claude Seibel : propose de mettre le 1.4 en préambule du 2. Il faut mettre en exergue l'importance du maillage entre lieux de vie et lieux d'activité. Les lieux de vie meurent d'être séparés des lieux productifs.

C. Terrier : Tourisme et démographie avec la partie Bernard Morel, tourisme et territoires avec la partie Laurent D.

Jérôme Glachant : propose que la contribution de P. Negaret sur la CPAM passe dans les sagas.

Michel Godet : la contribution de J. Damon peut passer dans la partie 4 sur l'innovation sociale et organisationnelle. Philippe Durance doit réduire la contribution d'Antoine Héron à 15 000 signes.

Jérôme Glachant : étant donné leur nombre, les compléments ne devront pas dépasser 15 000 signes (8 p.).

Claude Seibel : le rapport doit se différencier par son approche territorialisée.

Michel Godet : par exemple concernant le thème du mutualisme, ce qui se passe à Niort est intéressant. Les entreprises d'autres secteurs ont du mal à s'implanter et à se développer car elles ne peuvent concurrencer les mutuelles en termes d'attractivité pour les salariés.

Laurent Davezies : il serait intéressant d'aborder la fracture générationnelle des modes de consommation (les jeunes dans l'usage, les autres classes d'âge dans la propriété).

Michel Godet : Nicolas Buclet pourrait aborder cette question dans son chapitre sur l'économie de la fonctionnalité sous la forme d'un encadré.

Marc Mousli : il a un papier du CREDOC sur ce thème avec des tableaux intéressants.

Antoine Héron : la problématique agricole n'est pas abordée alors qu'elle est fondamentale.

Michel Godet : nous recontacterons à ce sujet Bruno Hérault.

Claude Seibel : le groupe s'est lancé dans l'analyse mais peu dans les préconisations.

Laurent Davezies : les rapports du CAE sont plutôt analytiques et généralement peu prescriptifs. On doit faire émerger des points de vue stratégiques.

Michel Godet : chaque papier devra comporter 3-4 messages forts à faire passer et quelques préconisations.

Dernier tour de table sur les messages forts

Claude Seibel : la maîtrise foncière, la réconciliation des pôles de qualité de vie et d'activité.

Jean-Michel Charpin : nous aurons tous les éléments pour la partie analytique du rapport, par contre, il faut penser à travailler les aspects institutionnels du rapport, notamment parce qu'il y a beaucoup d'élus locaux qui s'intéressent à ces questions et spontanément ils le feront sous le prisme institutionnel. Nous ne pouvons pas prendre le risque d'improviser mais en même temps, c'est difficile de parler d'actions politiques sans rien dire sur les institutions qui les portent.

Michel Godet : nous pourrions parler des rôles clés que peuvent jouer l'enseignement supérieur et la recherche. Il faudra surtout dire, comme le montre les « sagas », qu'il ne faut pas trop figer les choses pour laisser les acteurs collectifs ou individuels s'exprimer.

Marc Mousli : pourquoi chacun ne ferait pas un encadré sur le volet institutionnel du thème traité ou du moins préciserait, à quelle échelle territoriale les propos sont pertinents ?

Christophe Terrier : le tourisme ou la présence constitue un effet d'entraînement pour le territoire. Comment en dégager une économie utile pour ce dernier ? La guerre du marché de l'information touche de plein fouet l'attractivité de certains territoires.

Julien Damon : montrer comment la technostructure sociale freine l'innovation.

Pauline Gandré : le rôle de l'entrepreneuriat.

Jérôme Glachant : nous n'avons pas les moyens d'ouvrir la « boîte de Pandore » du volet institutionnel, d'autant plus qu'un projet de rapport envisage de le traiter. Abordons la question de la stratégie, par rapport aux problématiques démographiques, d'économie résidentielle, d'inscription territoriale de l'entrepreneuriat et de l'innovation, etc. Penser au dimensionnement territorial dans chaque approche.

Michel Godet : les contraintes sont les mêmes pour tous les territoires, mais certains réussissent mieux que d'autres : quels sont les facteurs ?

André Letowski : le comportement entrepreneurial et la culture qui le sous-tend, encore rares aujourd'hui mais qui existent plus dans les jeunes générations (ils réfléchissent plus en termes de « niches » que de reproduction d'activité).

Antoine Héron : encourager et reconnaître dans les territoires des modes de management qui libèrent l'initiative et la créativité des personnes de terrain.

Jean-Luc Michaux : mettre en perspectives toutes ces questions avec la mondialisation et voir comment la France, par l'innovation et les ressources locales peut retrouver une certaine dynamique.

7. Calendrier des travaux

- 21 octobre 2009
- 6 janvier 2010
 - réunion repoussée au 3 février 2010

8. Annexes

- Annexe 1 : Evolutions démographiques et territoires de 1962 à 2006 : quelques tendances (Bernard Morel, Jean-Michel Charpin)



Groupe de travail « Créativité et innovation dans les territoires »

VIII. Compte-rendu de la séance du 21 octobre 2009

Étaient présents : Pierre Chapuy, Philippe Durance, Yves Farge, Jérôme Glachant, Michel Godet, Marjorie Jouen, André Letowski, André Marcon, Marc Mousli, Patrick Negaret, Claude Seibel, Jean-Christophe Teobaldi, Christophe Terrier.

1. Validation du compte rendu de la séance précédente

En l'absence d'autres remarques, le compte rendu de la séance précédente est validé.

2. Relevé de décisions

Suite aux différents échanges entre les membres, un nouveau projet de plan est proposé (annexe 1).

En accord avec les auteurs, les « sagas » seront rassemblées dans un ouvrage spécifique d'un éditeur privé, cosigné par Michel Godet et les auteurs. Seuls des encadrés issus de ces contributions seront utilisés dans la synthèse du rapport.

Un débat a eu lieu au sujet des deux contributions proposées par le CAE. La première contribution du CAE, la synthèse des rapports précédents du CAE écrite par Pauline Gandré correspond à la commande formulée par le groupe et son directeur. Cette excellente contribution sera intégrée dans la synthèse du rapport. En revanche, la majorité des personnes présentes ne juge pas pertinent d'intégrer dans le rapport la seconde contribution produite spontanément par Pauline Gandré (« *Hétérogénéité de l'entrepreneuriat, réseaux sociaux et qualité de l'initiative locale dans les territoires* »). Ce texte ne correspond pas à une commande spécifique du groupe ; par ailleurs, ce « survey » honorable de la littérature existante est incomplet, trop théorique et sur plusieurs aspects, contraire aux avis développés par les experts de terrain du groupe. Au nom du CAE, Jérôme Glachant a exprimé ses regrets et a demandé au groupe de procéder à une relecture. Cette relecture permettra d'étudier ce qui pourra être repris éventuellement dans la synthèse du rapport. Le groupe a par ailleurs suggéré à Jérôme Glachant d'inviter Pauline Gandré à soumettre son texte pour publication dans une revue académique.

Un sommaire exécutif de la synthèse sera envoyé aux membres du groupe pour avis vers la mi-décembre.

3. Extraits de la discussion ayant amené au relevé de décisions précédent

Les contributions sont nombreuses et généralement longues (au total environ 800 000 signes). Elles abordent globalement soit le thème des territoires, soit de l'innovation, mais assez peu les deux sujets simultanément.

Si les auteurs en sont d'accord, les sagas pourront être publiées dans un ouvrage spécifique. Seuls des encadrés seront utilisés dans la synthèse du rapport.

Y. Farge : l'innovateur et la liberté mentale de l'innovateur sont des aspects non traités dans le rapport. Autre question non soulevée : en quoi les territoires ouvrent l'innovation, en termes de régulation notamment ?

M. Godet : la contribution de Marjorie Jouen sur le développement endogène pourrait apparaître avant la partie 2. La contribution de François Écalle pourrait apparaître dans la partie 4 sur le thème de l'innovation dans l'administration. Il faut trouver une manière de valoriser le travail de Bernard Morel sur les résultats statistiques intégrant le dernier recensement. Il faudrait obtenir les commentaires de Jean-Michel Charpin et Bernard Morel sur les données pour pouvoir les mettre au début du rapport, juste après la synthèse (nouvelle partie intitulée Population, territoires et facteur de développement, qui intègre la contribution de M. Jouen). Pourrait être également ajouté quelques commentaires sur l'innovateur et le rôle de la culture.

J. Glachant : il faut axer la synthèse autour d'un triptyque « innovation », « territoires » et « entrepreneurs », avec en toile de fond les politiques publiques.

Y. Farge : il manque également les questionnements relatifs à l'économie souterraine.

M. Godet : même s'il n'est pas central, il est important de clarifier le débat sur l'innovation dans la partie sur la nature de l'innovation, déterminants, moteurs et freins.

C. Seibel : il n'y a quasiment aucune ouverture sur les territoires dans les papiers dans la partie 3.

M. Godet : il faut peut être fusionner les parties 2 et 3 (Population, territoires, innovation et facteurs de développement) et critiquer ouvertement le modèle linéaire de la recherche. La synthèse sera organisée autour de quelques idées clefs et le reste du rapport sera réorganisé en fonction.

J. Glachant : il faut peut être aussi fusionner aussi les 4 et 5. Cela donnerait une première partie qui pose le décor (parties 2 et 3), une deuxième partie qui présente les nouvelles formes d'innovation (parties 4 et 5) et la dernière partie sur les aspects territoriaux et des pistes de solutions (partie 6).

M. Godet : l'impact des normes sur la dévalorisation des biens n'est pas abordé dans les freins à l'innovation.

C. Seibel : il serait intéressant de montrer le plan à ceux qui utiliseront le rapport pour avoir un retour en termes de communication.

4. Calendrier des travaux

- 6 janvier 2010
 - réunion repoussée au 3 février 2010, à partir de 14h30 suivi d'un dîner

Annexes

- Annexe 1 : projet de plan au 21/10/2009



Groupe de travail
« Créativité et innovation dans les territoires »

IX. Compte-rendu de la séance du 3 février 2010

Présents : André Marcon, Laurent Gille, Pascal Pellan, Antoine Héron, André Letowski, Patrick Négaret, Yves Farge, François Guinot, Michel Godet, Pierre Joly, Marjorie Jouen, Marc Mousli, Jean-Michel Charpin, Stéphane Cordobes, Philippe Durance, Claude Seibel, Laurent Davezies, Bernard Morel, Jean-Claude Bouly, Pierre Chapuy, JC Teobaldi.

- Présentation du rapport au CAE le 15 avril
- Les comptes rendus des séances seront assemblés en un seul document et diffusés

1. Commentaires sur la synthèse

- ajout d'un encadré avec quelques définitions de base (imagination, créativité, invention, innovation, initiative, *open innovation*)
- problèmes (ellipses, manque d'arguments, manque de sources)
 - plombiers
 - 7% de PIB (p. 19)
 - salaire minimum variable selon le territoire
- encadré p. 23 : pas aussi idyllique
- p. 31-34 : manque une référence à J. Rifkin (L'âge de l'accès) ; il y a aussi des effets négatifs (p. 33)
- p. 31 : exemple Michelin : « grâce... » il y a aussi la chimie
- cohésion sociale
- Philippe de Valois, XIV^e siècle, forêts françaises, « sustainable »
- ajouter un peu de flou : arguments pour et contre (ex : auto-entrepreneuriat)
- *learning by doing*
- libérer l'initiative

- droit à l'expérimentation
- écosystème d'innovation

2. Messages clés

- Mettre en œuvre concrètement le droit à l'expérimentation sur une base territoriale avec un volet évaluation qui précède une éventuelle généralisation politique
 - Les conditions de la généralisation (de la « transférabilité ») doivent être étudiées pour éviter une généralisation hâtive, même si (surtout si) l'expérimentation est réussie
- Nécessité de mutualiser les expériences réussies, analyser les échecs et organiser la dissémination
- Opportunité à saisir : la nouvelle attractivité des territoires, pour répondre aux besoins des populations là où elles vivent
 - Vision locale pour l'action globale
- Opportunité du développement durable pour renouveler l'analyse territoriale, avec une approche forcément multi-acteurs et rôle de la prospective pour dépasser les clivages locaux
- Favoriser systématiquement les approches dans et par l'action pour levée les inhibitions en termes de capacité à la réussite en générale
 - Passer du « pour » au « par »
- L'innovation doit être appréhendée dans une démarche globale et transversale
- Le temps de l'innovation n'est pas celui de la mise en œuvre et de la formation
- Innover c'est créer : la part du rêve
- La nécessité pour les territoires d'opérer un changement de culture et d'avoir en tête les défis du futur : faire des citoyens des acteurs de l'innovation, resserrer les liens entre les collectivités, les entreprises, etc.
- L'innovation s'exprime dans tous les domaines ; l'innovation est une façon d'être ; importance des réseaux, des environnements, etc. (cf. Creative Valley en NPDC)
- Favoriser les personnes innovantes, plutôt que les institutions ou les organismes
- Dans les territoires, l'innovation *low tech* prend toute son importance
- Innovation et culture

3. Préconisations/Recommandations

- Réunir culture technique et culture générale : création de l'université des métiers travaillant aux côtés de l'université classique
- Tirer le maximum de leçons des réussites et des échecs

- Pour favoriser la créativité dans les services publics : délégation de services publics, veille et comparaison, aider à l'innovation (élasticité réglementaire), modéliser l'innovation (comprendre comment cela fonctionne pour généraliser), mutualiser (des innovateurs tuteurs)
- Regarder le territoire comme un écosystème d'innovation et comme un lieu privilégié d'expérimentation, le rendre favorable à ceux qui prennent le risque de l'innovation
- Positionner le territoire comme un acteur majeur de l'autonomie des universités
- Favoriser la créativité dès le plus jeune âge
- Encourager la décentralisation
- Rendre les expérimentations possibles dans les territoires