



## **Les boucles locales d'innovation : la démocratie pour reterritorialiser la mondialisation ?**

**Frédéric Gilli et Marc Desforges**

*Les idées de réindustrialisation, de made in France, de démondialisation se développent sur le constat d'une mutation profonde de l'économie mondiale. Mais les politiques publiques adéquates restent à inventer : l'enjeu n'est pas simplement de subventionner des projets ou de superposer de nouveaux outils, il s'agit de construire de nouvelles relations entre les territoires, leurs populations, les entreprises et les acteurs financiers. L'économie est désormais un enjeu démocratique.*

Depuis plus de vingt ans, les collectivités locales et les petites et moyennes entreprises (PME) étaient noyées dans la mondialisation, subissant de plein fouet les décisions des grands groupes. Les territoires étaient perçus comme de simples réserves de main-d'œuvre se différenciant les uns des autres par leurs salaires, leur productivité ou leur niveau d'infrastructures.

De cette période, il reste bien plus que des traces : la création de richesse est toujours contrôlée par des groupes multinationaux qui se jouent des continents. C'est encore pour une bonne part dans les salles de marchés et les directions des achats des grandes entreprises que le travail, les capitaux ainsi que les connaissances et savoir-faire du monde entier sont combinés pour s'inscrire dans des chaînes de valeur globales. Les politiques industrielles échappent pour une grande part à la maîtrise d'institutions politiques engoncées dans leurs frontières.

### **La mondialisation n'est plus ce qu'elle était**

Les temps ont changé. La mondialisation ne se résume plus, depuis quelques années déjà, à la simple délocalisation des usines européennes dans les pays à bas coûts salariaux.

D'une part, les flux d'investissements internationaux se sont profondément rééquilibrés. Les métropoles du Sud accueillent de plus en plus de centres de recherches et les investissements directs à l'étranger se rééquilibrent, grâce à d'importants investissements dans les pays en développement souvent issus des pays en développement eux-mêmes compte tenu de l'explosion des échanges bilatéraux entre ces pays (Unctad 2011).

D'autre part, les grands groupes ont modifié leur approche des chaînes de valeur et des modèles d'organisation, notamment concernant l'innovation. Naturellement, les grandes innovations de rupture restent un enjeu fondamental. Mais la connaissance qualitative fine des différents marchés locaux comme celle des marges stratégiques de chacun des maillons de la chaîne de valeur (filiales, sous-traitants, fournisseurs ou clients) deviennent déterminantes pour piloter l'innovation et la réorienter en permanence. La capacité à réagir à la vitesse du marché (le *time-to-market*) et la garantie d'un accès direct et sécurisé aux différents savoir-faire clefs pour la fabrication d'un produit favorisent le recours à des entreprises locales. C'est pour ces raisons qu'un mouvement de

relocalisation a commencé dans certaines activités<sup>1</sup> : les multinationales ne sont pas moins opportunistes dans leurs choix économiques, mais la granulométrie plus fine du monde contemporain les oblige à dé-massifier certaines de leurs activités. Elles reconsidèrent leurs savoir-faire stratégiques et l'intérêt à moyen-terme de certains partenariats avec des sous-traitants ou des filiales d'apparence négligeables est ainsi revalorisé.

### **Innover localement, c'est possible et même banal**

Parler de réindustrialisation est donc un terme un peu abusif : ce ne sont pas les industries historiques qui vont revenir dans nos territoires. Ce sont des activités nouvelles, des produits enrichis de services répondant aux nouveaux usages des consommateurs. C'est d'ailleurs pour cela que leur relocalisation est possible.

La recherche fondamentale ou le développement de nouvelles technologies se fait toujours, et de plus en plus, à l'échelle planétaire : les chercheurs se regroupent en communautés épistémiques internationales, les grandes entreprises structurent leur recherche, leur approvisionnement et leur production à l'échelle de la planète, les individus ont accès à une information globale toujours plus importante et en perpétuel mouvement. Mais la création de valeur n'est plus uniquement la résultante de l'innovation technologique, prioritairement captée par les grands groupes. La plupart des innovations sont aujourd'hui des innovations de marché, en prise directe sur les besoins, les désirs ou les usages attendus par les consommateurs potentiels. La combinaison des innovations, leur déclinaison en usages pratiques, leurs réorientations successives inspirées de « promesses clients » nouvelles est une affaire de réactivité et de capacité à imposer plus vite que les autres à la fois ses produits et sa conception des futurs marchés.

La conséquence de cela est que l'innovation peut venir de partout et qu'elle ne se décrète pas à l'avance dans un programme de recherche à moyen terme. Google est un bon exemple. La société a abandonné les modèles d'organisation hiérarchisés pour laisser une grande liberté à ses collaborateurs (10 % de temps libre pour créer !). De la même manière, l'enjeu des politiques publiques est de créer les conditions locales de l'innovation : lorsqu'il s'agit d'explorer les points de convergence potentiels entre de nouvelles idées, de nouvelles attentes des consommateurs, de nouvelles manières de faire et de penser ou d'explorer de nouveaux marchés potentiels, les ressorts à l'œuvre sont informels. Tirons-en les conséquences dans nos politiques de développement local : démultiplions les chances de provoquer des rencontres, d'explorer des idées, apprenons à les détecter et à les organiser efficacement.

Les territoires permettent d'organiser la rencontre et l'échange entre des personnes différentes qui autrement ne se retrouveraient pas autour d'une même opportunité ou d'un même sujet. En cela, ils sont un vecteur d'innovation privilégié. Parce qu'il y a une plus grande confiance entre les acteurs économiques ou sociaux locaux, des personnes d'horizons et poursuivant des objectifs différents peuvent s'entendre ponctuellement autour de mêmes enjeux. Ils peuvent partager des réseaux dont ils sont les seuls points de connexion, ce qui les rend précieux et incontournables. De ces rencontres fortuites, de ces relations répétées, des idées, des opportunités peuvent jaillir qui ne naîtraient nulle part ailleurs. Leur valorisation économique implique le territoire de manière différente aux trois stades du déploiement des boucles locales d'innovation : l'amorçage des idées, l'organisation des projets et le réamorçage des processus.

---

<sup>1</sup> C'est notamment le cas dans le luxe ou dans certaines activités de pointe (voir : « Entreprise sociale : le made in France récompensé », *L'usine nouvelle*, 2 février 2012, URL : <http://www.usinenouvelle.com/article/entreprise-sociale-le-made-in-france-recompense.N167898> et « Relocaliser pour ne pas être copié, l'exemple AEML », *L'usine nouvelle*, 12 octobre 2011. URL : <http://www.usinenouvelle.com/article/relocaliser-pour-ne-pas-etre-copie-l-exemple-aeml.N160583>, consultés le 11 juin 2012).

## **Il n'y a pas de territoire sans potentiel, il n'y a que des territoires démobilisés**

Complémentaires des réseaux scientifiques et des grands groupes, les territoires et les politiques publiques retrouvent des marges de manœuvre. De nombreuses initiatives fleurissent et un protocole accompagné par la DATAR et la CDC est même testé dans plusieurs territoires français pour redynamiser des tissus industriels locaux fragilisés<sup>2</sup>. Le postulat est simple : il n'y a pas de territoire sans potentiel. Il y a des territoires aux caractéristiques industrielles ou aux potentiels scientifiques uniques et il faut les accompagner : c'est ce que les pôles de compétitivité ont commencé à faire en travaillant à la convergence entre recherche privé et recherche publique. Mais, au-delà, tous les territoires ont des bouquets de savoir-faire, des idées, des envies, des acteurs qui leur sont propres. Encore faut-il amorcer localement ces processus de coopération entre des activités, des individus et des institutions différents et les porter dans le temps.

La problématique est donc double : il s'agit de favoriser l'émergence d'un intérêt individuel à s'impliquer dans la constitution d'un collectif (ici local), sans pour autant que la cohésion nécessaire au partage de ressources stratégiques (réseaux, accès aux financeurs, idées, etc.) ne débouche sur la constitution d'une communauté fermée sur elle-même. Une boucle locale d'innovation n'a de pertinence et d'avenir que si elle est inscrite et projetée à des échelles et sur des marchés beaucoup plus vastes que les seuls circuits courts locaux. Il n'y a ainsi aucune contradiction de principe, au contraire, entre les boucles locales d'innovations et les chaînes de valeur internationales.

Dans ce processus, les ressources économiques ne sont qu'un des aspects de la question. Les besoins et usages sociaux du territoire sont tout aussi déterminants : pour imaginer un nouveau marché, il faut inventer une offre et révéler une demande. Pour cela, l'expression des éléments identifiants la population locale est déterminante. Selon les territoires, cela peut être la jeunesse, la forêt, la pêche, etc. Dans tous les cas, l'élément fédérateur des énergies locales dépasse par son horizon les seuls projets individuels et inscrit le développement des potentiels économiques dans une démarche collective. En associant dès l'amont du processus la population et l'ensemble des acteurs locaux c'est l'ensemble du territoire qui est concerné par la démarche : les réseaux d'artisans, les écoles, le projet urbain lui-même peuvent ainsi être mobilisés autour de l'enjeu en question.

À Epinal, par exemple, la question de la diversification d'une activité en lien avec les Vosges et la forêt toute proche a été un des ferments de la mobilisation des acteurs locaux : le processus amorcé a récemment conduit à la création d'une entreprise (Pavatex), d'un équipement collectif (une chaudière biomasse) et trouve sa place dans la ville via les défis du bois, la redynamisation de l'ENSTIB (École nationale supérieure des technologies et industries du bois) ou la réflexion sur un renouvellement urbain entièrement conçu à partir de matériaux innovants. L'enjeu reste d'inscrire toutes ces démarches dans un récit partagé, de manière à donner un sens à toutes ces initiatives.

Avant même de définir un projet de développement économique, l'objectif doit donc être de réveiller le territoire pour le transformer en territoire riche de nombreux projets. C'est à cette condition que des entrepreneurs pionniers, des investisseurs stratégiques et des quartiers ou des zones d'activité seront susceptibles de se mobiliser dans le temps. C'est même la seule méthode réaliste si l'on s'en réfère aux conclusions de d'Iribarnes (1993) sur les modalités de l'action collective en France : si la coopération est naturelle chez nos voisins allemands, si elle est simplement affaire de pragmatisme aux États-Unis, la capacité à s'unir et à coopérer passe, en France, par la définition d'un projet d'intérêt supérieur.

---

<sup>2</sup> Le programme Territoires innovants a été lancé en 2009 par la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR) ([http://www.territoires.gouv.fr/sites/default/files/travaux\\_en\\_1\\_9\\_territoiresetinnovation.pdf](http://www.territoires.gouv.fr/sites/default/files/travaux_en_1_9_territoiresetinnovation.pdf)). Il est accompagné depuis par la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et l'Agence nationale de la recherche (ANR) ([http://www.agence-nationale-recherche.fr/Colloques/AnrRegions/ACTES-Colloque\\_ANR-Regions-2011.pdf](http://www.agence-nationale-recherche.fr/Colloques/AnrRegions/ACTES-Colloque_ANR-Regions-2011.pdf)).

## **Boucles locales d'innovation et processus de mobilisation**

L'organisation de ces projets est un second enjeu. Un moyen de constituer ces réseaux de valeur locaux est de réunir les projets nés autour de problématiques convergentes au sein de coopératives d'entreprises (SCIC) : les entreprises peuvent ainsi collectivement dépasser la taille critique là où chacune se heurterait à des problèmes de seuil de rendement, d'accès aux marchés ou aux ressources. Elles peuvent alors financer collectivement des équipements onéreux ou accéder à des stratégies et des montants de financement interdits aux jeunes pousses. Ce constat vaut donc autant pour les solutions de financement<sup>3</sup> que pour les solutions industrielles.

Il y a un troisième enjeu majeur à stabiliser la dynamique au-delà des premiers projets d'entreprise, à ancrer le processus de développement dans le temps. Le territoire conserve une utilité économique et un rôle clef au-delà de l'amorçage des projets et de leur organisation.

D'abord, si le territoire a su initier des projets et accompagner la croissance de nouvelles entreprises, il dispose d'un savoir-faire politique et institutionnel particulier. Il a tout intérêt à mobiliser ces compétences dans des domaines économiques voisins ou autour d'autres controverses sociétales présentes dans le territoire afin de diversifier le portefeuille d'activités et de réseaux de valeurs locaux.

Le territoire est également important comme marché-test : qu'il s'agisse de tester de nouveaux produits susceptibles de renouveler la gamme initiale dans des *fab labs*<sup>4</sup> ou d'expérimenter localement les produits à échelle semi-industrielle, l'existence d'un pool de consommateurs et de distributeurs localement sensibilisés aux enjeux spécifiques d'un réseau de valeur est une richesse. Cela offre une plus grande réactivité aux entreprises locales, alors même que la rapidité de la réponse à un signal des marchés est aujourd'hui devenue une variable clef pour les groupes.

Enfin, le territoire est important par l'inventivité, la qualité d'analyse et la disponibilité au changement de l'ensemble de la population locale. Ces capacités renvoient à la façon dont les citoyens sont formés, à leur esprit critique et à leur implication dans les questions de société.

Pour un territoire, il ne s'agit donc pas simplement d'ancrer des projets localement mais d'inscrire leur développement dans le temps, en s'appuyant sur les premiers résultats pour affirmer une culture économique et des pratiques politiques nouvelles. C'est à cette condition que l'on peut véritablement parler de boucle locale d'innovation. D'une part tous les acteurs « sont dans la boucle » et participent à la transformation. D'autre part, le processus « boucle », il se ressource et se réamorce régulièrement.

## **Innover dans la gouvernance même des processus de développement**

Cette approche suppose des politiques territoriales plus souples et évolutives que celles basées sur des schémas et des projets. De la même manière que, en matière d'urbanisme, les Plans locaux d'urbanisme (PLU) et les Schémas de cohérence territoriale (SCOT) montrent leurs limites en matière de programmation urbaine, l'attention des politiques de développement ne doit plus être portée sur un ou plusieurs projets particuliers mais sur l'accompagnement de processus susceptible d'accoucher de grappes de projets si possible convergents. Or, les politiques publiques peinent à prendre la mesure de la mutation. Elles pensent le développement de manière centralisée et le territoire n'intervient que comme variable d'ajustement. Au mieux, le territoire est résumé aux atouts que l'on peut mettre en avant pour y attirer des talents – en particulier ceux de la supposée

<sup>3</sup> Gaillard, G., Andreck, G., Desforges, M. et Gilli, F. 2012 « [Réindustrialiser les territoires... chiche !](#) », *Le Monde*, 21 mai 2012.

<sup>4</sup> Les *fab labs* sont un réseau mondial de laboratoires locaux, qui rendent possible l'invention en ouvrant aux individus l'accès à des outils de fabrication numérique. L'ouverture du Fab Lab au public est essentielle. Un Fab Lab a pour objet de démocratiser l'accès aux outils et machines pour permettre les inventions et les expressions personnelles. Le Fab Lab doit être ouvert au public gratuitement ou en échange de services (animation, formation, etc.) aux moins une partie de chaque semaine. Pour en savoir plus : [fablab.fr](http://fablab.fr).

« classe créative » de Richard Florida (2005) – ou des investissements dans le cadre d'une concurrence internationale entre les lieux – patiemment analysée par Michael Porter (1993). Dans ce contexte, il ne resterait pour les territoires non-métropolitains qu'à compter sur la solidarité nationale, mécanisme de développement sous assistance bien décrit par Laurent Davezies (2008).

L'innovation à venir est organisationnelle ; elle est d'ailleurs déjà en marche. Il y a des modèles alternatifs dans les secteurs émergeant des pays développés (économie numérique, quartiers de banlieue) mais aussi et surtout dans les pays en voie de développement (en Inde ou au Brésil). C'est le cas des analyses développées par Amartya Sen (1999) sur la nécessité de permettre à chacun de réaliser « son » initiative plutôt que de déployer des systèmes d'aides pensés à la place des gens. De même, les travaux de Kahneman et Tversky permettent-ils d'envisager de manière nouvelle l'efficacité des choix collectifs et plaident pour une mise en débat public large des orientations économiques et politiques (Gilli 2012). Cela rejoint les travaux de Coimbatore Prahalad (2005) sur l'importance de considérer la « base de la pyramide » comme une réserve de croissance plutôt que comme un stock d'assistés. La traduction économique de ces enjeux renvoie aux expérimentations menées par Esther Duflo (2009) et, évidemment, aux réalisations de Mohammed Yunus (2008) sur la réorganisation des systèmes de financement de l'économie. L'enjeu est de transposer ces modèles pour permettre leur diffusion large dans nos pays développés.

Pour les entreprises ou les institutions engagées dans des démarches de Responsabilité Sociale, on imagine aisément les perspectives ouvertes par les démarches de mobilisation décrites précédemment... Les controverses sur des sujets de société ou sur l'avenir du territoire, qui peuvent sembler un détour, sont en fait un moyen de rassembler et fédérer ces acteurs locaux qui, autrement, n'auraient pas d'intérêt à s'investir dans une démarche avec leur voisin. C'est autour de ces grands moments de vie publique que s'initient les coopérations entre acteurs locaux et leur évolution est un des éléments du récit que les acteurs locaux partagent. Compte tenu des limites reconnues aux processus participatifs classiques, ce constat suppose d'inventer des outils démocratiques pour identifier, accompagner et faire vivre des controverses mobilisant de manière massive la population et les acteurs locaux.

Ces temps de débat, cette vitalité des échanges ne sont pas des obstacles à la création de richesse : ce que les acteurs de la mondialisation viennent chercher dans les territoires, c'est précisément une capacité d'interprétation et de création des enjeux contemporains susceptible de leur offrir un temps d'avance. En se reterritorialisant, l'économie redevient une question politique et éminemment démocratique.

## **Bibliographie**

- Davezies, L. 2008, *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses*, Paris : Seuil (La République des Idées).
- Duflo, E. 2009, *Expérience, science et lutte contre la pauvreté*, Paris : Fayard.
- Florida, R. 2005. *Cities and the creative class*, New York : Routledge.
- Gilli, F. 2012, « Ville, information et gouvernance : pour une nouvelle agora », in Bourdeau-Lepage (dir.), *Regards sur la ville*, Paris : Economica, p. 143-158.
- D'Iribarne, Ph. 1993, *La logique de l'honneur*, Paris : Seuil.
- Porter, M. 1993, *L'avantage concurrentiel des nations*, Paris : Dunod.
- Prahalad, C. K. 2005, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Upper Saddle River : Wharton School Publishing.
- Sen, A. 1999, *Development as freedom*, Oxford : Oxford University Press.
- UNCTAD. 2011. *World investment report 2011, Non-equity modes of international production and development*, Genève : United Nations conference on trade and development.

Yunus, M. 2008, *Vers un nouveau capitalisme*, Paris : Jean-Claude Lattès.

**Marc Desforges**, ancien élève de Sciences Po Paris et titulaire d'un DEA en économie de l'aménagement du territoire, est un professionnel du développement économique local depuis 25 ans. Il s'est spécialisé sur les clusters au sein d'un cabinet européen basé à Barcelone. Partenaire chez CMI, il s'efforce d'adapter ce modèle dans le contexte français : participation à la Commission Blanc (« Pour un écosystème de la croissance », rapport 2005), évaluation de la politique et des 73 Pôles de compétitivité, depuis deux ans mise au point de ce modèle « territoire innovant » et expérimentation avec de nombreux acteurs notamment petites et moyennes entreprises pour le compte de Territoires variés allant d'Épinal au Grand Paris ou la Vallée de la Seine (pour le compte de la DATAR/commission Rufenacht).

Docteur en économie, ancien élève de l'École nationale de la statistique et de l'administration économique (ENSAE), **Frédéric Gilli** est lauréat du prix du jeune urbaniste en 2010. Chercheur associé au Centre d'Études Européennes de Sciences Po, où il enseigne, il est directeur associé de l'agence Campana Eleb Sablic, spécialisée dans l'accompagnement du changement. Il est l'auteur d'articles et ouvrages sur l'organisation des systèmes productifs et la géographie de l'emploi. Il a notamment travaillé sur la géographie des filières industrielles et des chaînes de valeur dans le bassin parisien, sur l'organisation de la métropole parisienne et sur la gouvernance du grand Paris (*Paris, métropole hors les murs : aménager et gouverner le Grand Paris*, avec Jean-Marc Offner, Presses de Sciences Po, 2009 ; et *Une région de projets : l'avenir de Paris*, avec Paul Chemetov, La Documentation française, 2006) et réfléchit à la façon de dynamiser les projets économiques et urbains au moyen de processus participatifs plus performants (*Territoires et innovation*, La Documentation française, 2012). Sa page personnelle : <http://gilli.ensae.net>.

### **Pour en savoir plus**

Desforges, M., Gilli, F. et Cordoba, V. 2012, *Territoires et innovation*, Datar, collection Travaux en ligne.

### **Pour citer cet article :**

Marc Desforges & Frédéric Gilli, « Les boucles locales d'innovation : la démocratie pour reterritorialiser la mondialisation ? », *Métropolitiques*, 11 juin 2012.  
URL : <http://www.metropolitiques.eu/Les-boucles-locales-d-innovation.html>.