

I | H | E | D | A | T | E



DÉVELOPPEMENT
PROSPECTIVES
INNOVATION
ATTRACTIVITÉ
INVESTISSEMENT

Ville de Romans-Sur-Isère

Les nouveaux entrepreneurs du développement territorial

Romans
19 novembre 2015



Romans un territoire en résilience*

La résilience est une mise en mouvement, une recherche perpétuelle d'équilibre dynamique entre des caractéristiques paradoxales et des processus contraires : court terme et temps long, échelle locale et mondialisation, redondance et efficacité, sur-mesure et prêt-à-porter, autonomie et dépendance...

Dans le cas de Romans, territoire résilient est entendu comme un territoire en mouvement, capable : de se relever et rebondir grâce à l'apprentissage, l'adaptation et l'innovation, d'évoluer vers un nouvel état en équilibre dynamique préservant ses fonctionnalités sociales, techniques, relationnelles...

Même si la démarche de résilience ne résout pas toutes les difficultés générées par la crise, elle peut constituer un terreau fertile à d'autres trajectoires, à d'autres modèles, et ouvrir le champ des possibles.

* source CEREMA



Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?*

Si l'innovation n'a pas toujours eu une connotation positive dans l'histoire – en témoigne la définition du terme donnée dans L'Encyclopédie de Diderot et D'Alembert : « nouveauté ou changement important que l'on fait dans le gouvernement politique d'un Etat contre l'usage et les règles de sa constitution. Ces sortes d'innovation sont toujours des difformités dans l'ordre politique », force est de constater qu'elle s'est progressivement imposée comme l'un des grands paradigmes de notre temps.

* L'innovation au pouvoir ! Pour une action publique reinventée au service des Territoires



Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?*

Tout d'abord utilisé au XXème siècle pour décrire l'innovation technologique mise en oeuvre par des entreprises, le concept d'innovation tend depuis une dizaine d'années à s'élargir avec l'usage de l'expression maintenant consacrée « d'innovation sous toutes ses formes ».

En 2005 déjà, la troisième édition du manuel d'Oslo sur « les principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation », publié par l'OCDE, indique qu'elle prend en compte l'innovation non technologique : « C'est ainsi que le champ de ce qui est considéré comme une innovation a été élargi et inclut deux catégories nouvelles : l'innovation en matière de commercialisation et l'innovation organisationnelle ».



Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?*

Dix ans après, Bpifrance et la Fondation Internet Nouvelle Génération (FING) publient le référentiel « Innovation Nouvelle Génération », qui prend notamment en compte l'innovation sociale et l'innovation dans les modèles d'affaires.

Si le concept « d'innovation territoriale » s'inscrit bien dans ce mouvement général d'élargissement de la notion, il ne constitue pas pour autant une simple acception supplémentaire, ni une forme d'innovation parmi d'autres. Il correspond plutôt à une nouvelle approche de l'innovation.



Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?

Avec l'innovation territoriale, on passe d'une conception où l'innovation provient d'un individu ou d'une ou plusieurs structures mus par une motivation qui leur est propre (qui va de la volonté de faire du profit à celle de changer le monde) mais qui n'est pas forcément attachée à un territoire en particulier, à une vision où l'innovation est intimement liée à un territoire.

Parce qu'elle offre une réponse à une problématique ou à un besoin de ce territoire, parce qu'elle est indissociable de son « ADN », d'atouts ou de contraintes locales spécifiques, parce qu'elle émerge d'une volonté publique et/ou d'une action collective locale, et qu'elle se fait dans la perspective de satisfaire l'intérêt général.

Plus qu'une forme d'innovation nouvelle, l'innovation territoriale est donc un changement de paradigme, une nouvelle grille de lecture (qui n'invalide pas l'ancienne mais s'y ajoute), incluant toutes les formes d'innovation (technologique, sociale...) répondant à ces principes.



Qu'est-ce que l'innovation territoriale ?

Les territoires innovent. Les innovateurs territoriaux, privés et publics, s'organisent à leur échelle pour dégager leurs propres marges de création dans les systèmes existants.

L'innovation territoriale est donc déjà une réalité pour les territoires et pour leurs habitants.

Elle se construit autour de **valeurs partagées** : proximité, sens du collectif, bienveillance, lâcher-prise, collaboration, confiance, efficacité simplicité.

La puissance publique doit désormais pleinement prendre sa place au sein des écosystèmes nouveaux pour encourager cette **transformation sociétale**. En jeu, la possibilité de renouveler le pacte social en **redonnant du sens à l'intérêt général**, remis à la portée des citoyens.



Quelques préalables pour une action publique réinventée au service des territoires :

Changer la posture et la culture de l'administration publique et des élus.

Identifier les ressources, enjeux et besoins spécifiques du territoire.

Mettre en mouvement les acteurs du territoire.

Expérimenter et savoir faire preuve d'agilité de mise en oeuvre des règles.



Quelques préalables pour une action publique réinventée au service des territoires :

Gérer et manager différemment les ressources humaines et les projets

Accompagner les porteurs de projets avec une ingénierie territoriale, des outils et compétences adaptés

Financer les démarches d'innovation et développer de nouveaux modèles économiques

Evaluer les impacts de l'innovation territoriale

Diffuser massivement et communiquer dans un principe d'Open source sur les bonnes initiatives



L'innovation en France



Rang mondial
en matière de R&D



Rang mondial
en matière d'innovation



L'innovation en France : Principaux motifs d'abandon des projets innovants

**61%**par manque de
financement**40%**par manque de
partenaires**34%**car plus pertinent
avec les attentes
Du marché**33%**par manque de
temps



Un décalage entre la conception française de l'innovation et sa réalité



Une approche publique qui reste prisonnière de conceptions, pratiques, cadres réglementaires... inadaptés à l'épanouissement de l'innovation :
approche top down, hors sol, très centrée sur la technologie et la rupture

OR

L'innovation est un processus global, qui doit être pensé en amont et ne se résume pas à la seule R&D mais associe l'immatériel, le design, le marketing, l'organisation...



Le fait urbain, le fait métropolitain...

80% des français vivent en ville.

A l'échelle mondiale, **50%** des habitants vivent dans les villes.

Entre 2000 et 2030, l'espace urbain mondial aura **triplé**.

50% du PIB est produit dans 300 villes à travers le monde.

Les infrastructures qui portent l'attractivité sont concentrées dans les villes.



Le fait urbain, le fait métropolitain...

Comment rendre un territoire comme celui de Romans attractif ?

En mettant en avant et en **valorisant les compétences** du territoire : positionnement géographique, infrastructures de transport, niveau de formation, histoire, culture...

En miser sur le **marketing territorial** : discours, image, notoriété, enjeux, cibles...

En **ciblant et attirant** certaines populations : chercheurs, personnes de talents, Investisseurs, créateurs...

Rendre la Ville « désirable »



Le fait urbain, le fait métropolitain...

Rendre la Ville « désirable »

Attirer les capitaux en priorité. Historiquement ils choisissaient leurs territoires en fonction d'une logique de production : matériaux, bassin d'emploi, marchés...

Avec la mobilité des biens et services, l'éloignement des marchés et des ressources n'est plus un problème.

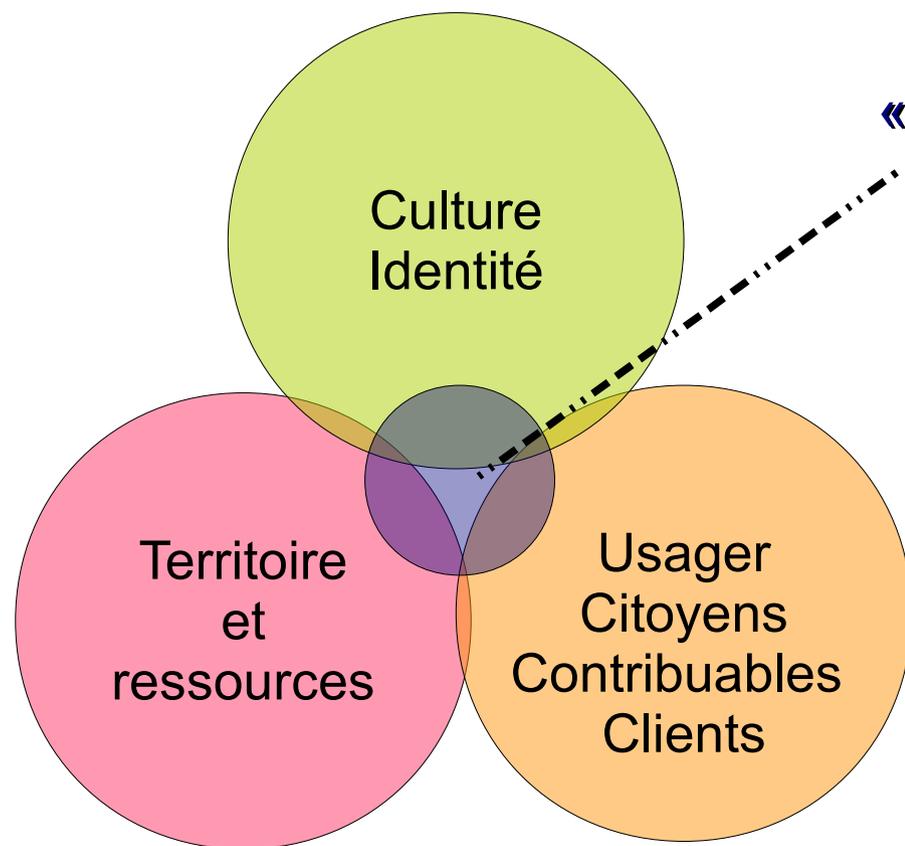
L'immobilité impactée par cette mobilité

Des « immobiles » majoritaires : l'économie résidentielle, les petits entrepreneurs, les pouvoirs publics, les gestionnaires d'infrastructures, retraités...

Un développement endogène stratégique y compris pour attirer les mobiles qui passe par une économie résidentielle dense et de qualité.



« L'entreprise » au coeur de l'écosystème d'innovation



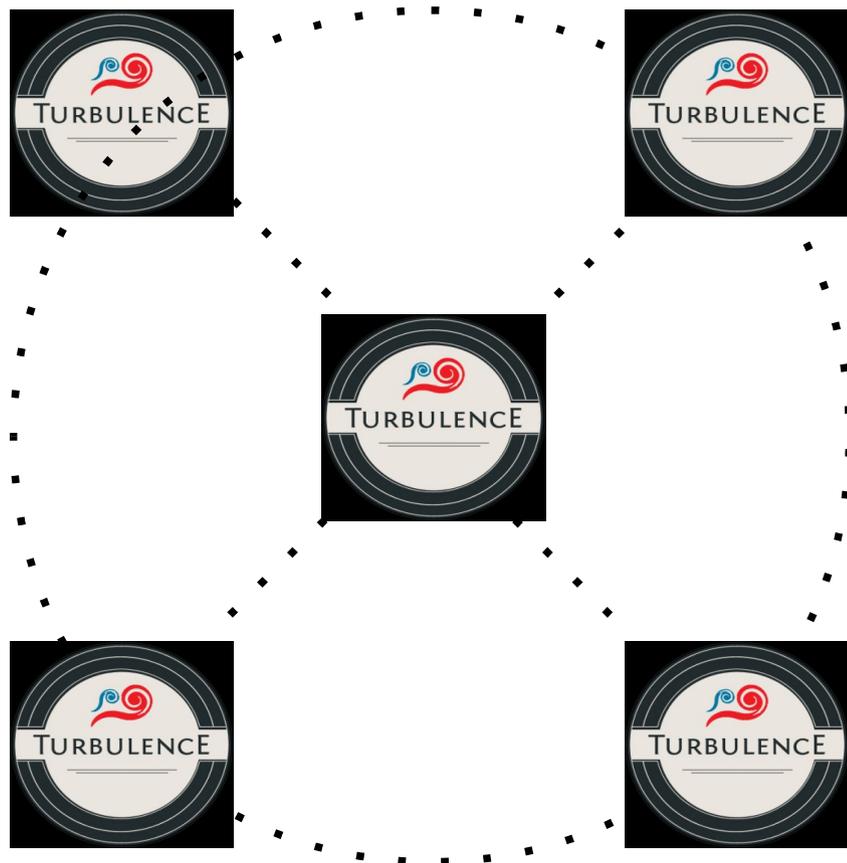
En amont, l'innovation s'enracine dans un territoire (géographique, administratif, de flux...), des ressources mais aussi une culture spécifique.

En aval, elle s'adresse à l'ensemble des acteurs des territoires pertinents.

Elle répond au besoin ou à son analyse en essayant de l'anticiper.



L'organisation agile



Est la capacité d'une organisation à :

Réagir de façon **systemique**.

Anticiper et à agir avec justesse.

De manière **coordonnée**.

Dans une **même direction**.

Pour **faire face** à un environnement turbulent.

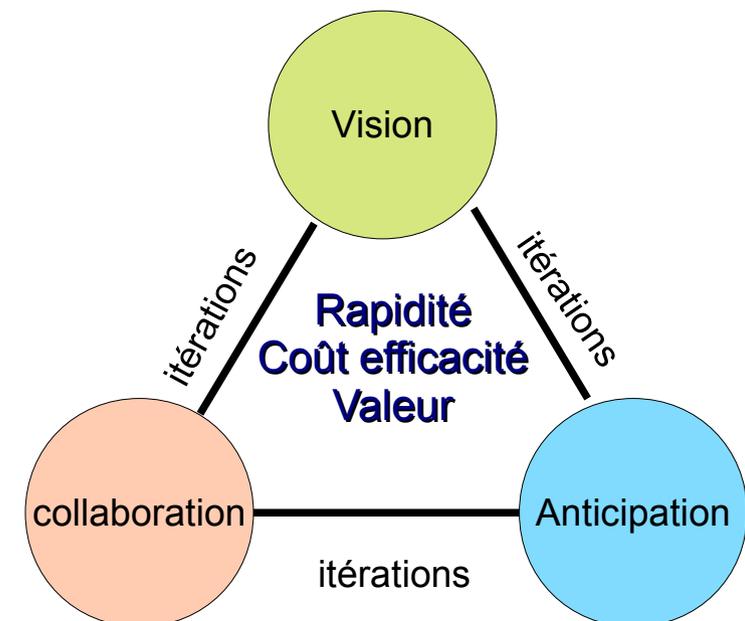


L'organisation innovatrice

Une structure adaptée à un environnement qui change en permanence. Elle met en avant l'innovation par un **échange organisé d'informations horizontales** entre les « experts » de la technostructure et les fonctions support.

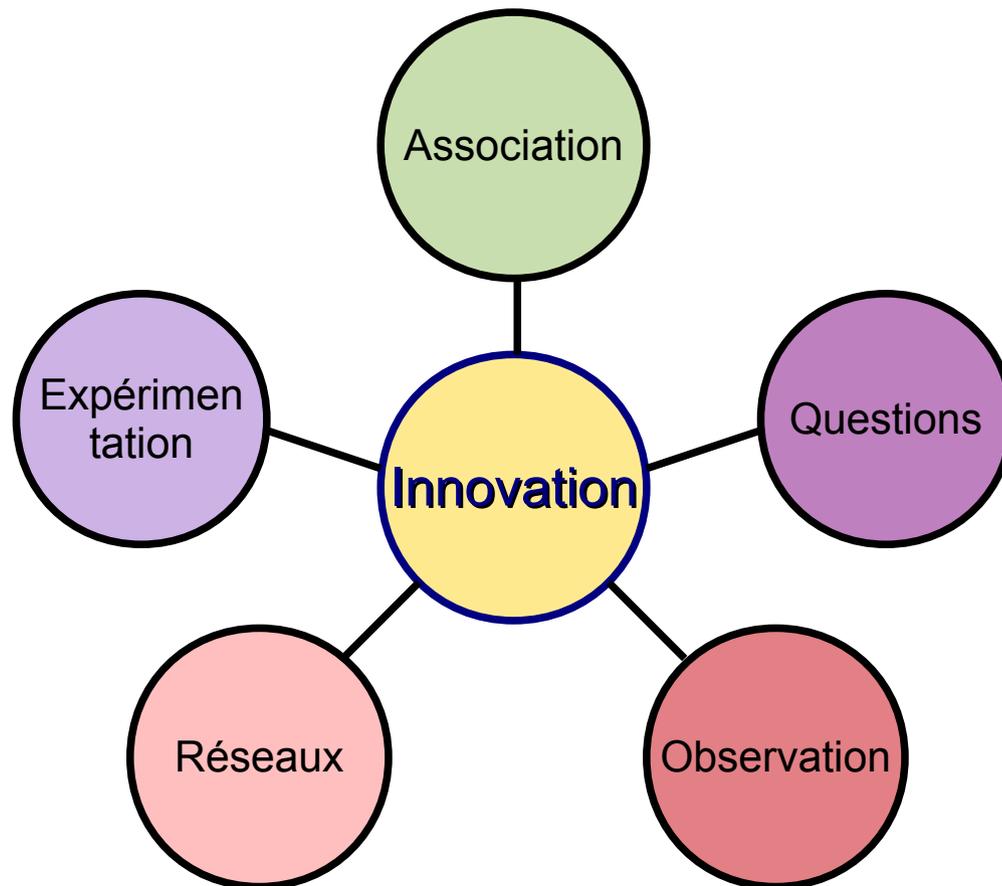
Elle se caractérise par :

- Une culture partagée de l'innovation.
- La flexibilité.
- La Performance mise au coeur des processus.
- La créativité et la valeur ajoutée induite.
- Une vision claire de l'orientation stratégique.
- Une intelligence collective et collaborative.





L'organisation innovatrice une intelligence collective et collaborative



Cinq Clefs*

« Les produits et organisation des activités ne sont plus permanentes : seul le potentiel de renouvellement l'est.

Ce processus de renouvellement potentiel permanent des organisations est l'intelligence collective ».

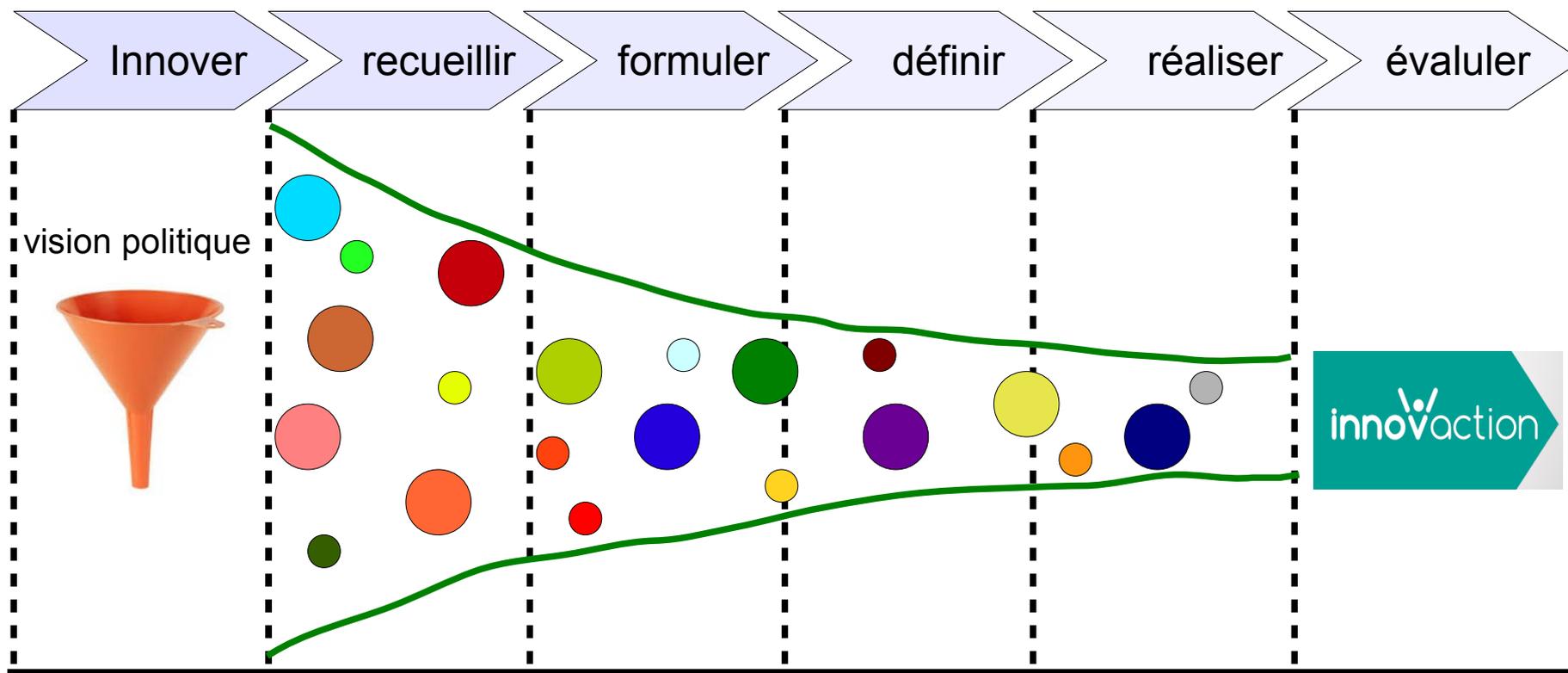
Mettre en oeuvre l'intelligence collective
(V. Lenhart, C. Rochet)

* Harvard Business School



L'organisation innovatrice

Des processus de collaboration efficace





L'organisation agile, l'exemple de Ville de Romans

Agilité managériale



Agilité des opérations



Agilité de la stratégie





L'innovation organisationnelle à Romans





Le constat et l'idée



L'histoire démontre que les entreprises qui savent s'organiser en fonction de leur époque possèdent un **avantage concurrentiel**.

De façon systémique, c'est **le travail sur l'organisation** qui fait le **succès**, la stratification des organisations qui cause les échecs.

Le surcoût de fonctionnement d'une administration, la perte de performance, viennent le plus souvent d'un déficit d'innovation organisationnelle.

Approche très souvent sous-exploitée des politiques d'innovations, **l'innovation** dans l'organisation des collectivités, **la gestion, l'organisation de la connaissance, l'implication des agents, sont désormais à Romans la pierre angulaire d'un service public moderne et performant.**

De surcroît, **l'innovation organisationnelle renforce aussi la qualité de vie au travail.**





Le constat et l'idée

La Commission européenne réalise tous les trois ans, dans tous les pays de l'Union, une grande enquête sur l'innovation, Community Innovation Survey (CIS).

Un premier constat : les entreprises considérées comme innovantes, selon les critères CIS, sont nettement plus nombreuses à avoir mis en œuvre des changements organisationnels que les entreprises non innovantes.

Le **changement organisationnel** permet aussi de **mieux utiliser les compétences** du personnel.





Le constat et l'idée



Une «start-up» au sein des services

=> Création d'une entité dédiée à l'attractivité au développement et à l'innovation nécessaire pour :

- > Une nouvelle forme d'organisation du travail,
- > Un système de gestion des connaissances,
- > Des méthodes de mobilisation de la créativité des agents,
- > De nouvelles formes de relations entre la collectivité et son environnement...

L'innovation organisationnelle comme une clé de réussite dans la mise au point de nouveaux services et de procédés plus performants.



Une réalité économique

MONDIALISÉE

Une mutation à l'échelle planétaire impose des contraintes de temps, de quantité et une multi-complexité du travail qui génère des exigences croissantes de rendement et de productivité.



NATIONALE

Une recomposition des territoires et des modes de production de l'action publique locale qui impliquent un renouvellement des modes de fonctionnement.



DANS LA SPHÈRE PROFESSIONNELLE

De nouvelles formes d'organisation du travail qui favorisent le travail en équipe, l'autonomie encadrée, le travail par projet, le temps de travail flexible et l'implication personnelle pour une meilleure performance, une recherche d'efficience.

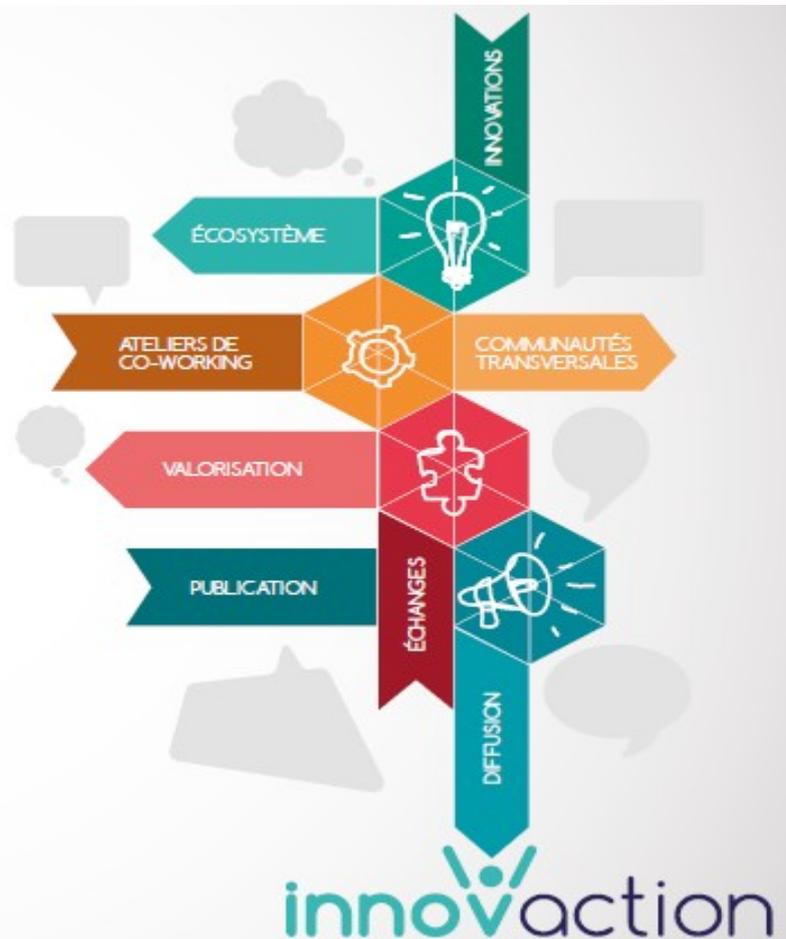




Une approche systémique du management de projet

Nécessitant :

- > **Une maîtrise d'ouvrage préalable** systémique à la mise en oeuvre de tout projet.
- > **Un management de projet** qui incite à **l'émergence de la créativité** vecteur d'innovation mais qui gère aussi ses conséquences au niveau de l'organisation.
- > **Une nouvelle forme d'organisation** du travail qui comprend une large gamme de pratiques de travail qui ont pour trait commun de constituer une **rupture avec les formes hiérarchiques**.
- > **Un logiciel dédié** au suivi de l'ensemble des projets, de la lettre de commande à la réalisation.
- > **Une évaluation intégrée** « ex ante ».





Une approche systémique du management de projet





Une efficacité et une qualité de vie au travail renforcées

Des changements organisationnels

Ils sont accompagnés de nouvelles initiatives de dialogue social, facteurs d'efficacité et de performance de l'action publique locale, in fine, génératrices de qualité de vie au travail.

Notre démarche d'innovation organisationnelle a plusieurs **enjeux** :

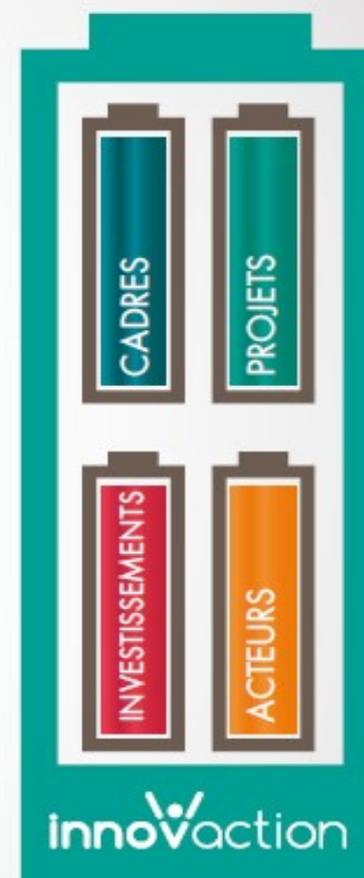
- > Développer l'attractivité de l'entreprise
- > Favoriser la créativité de nos salariés
- > Renforcer l'engagement professionnel
- > Augmenter la motivation
- > Encourager la transversalité
- > Manager le changement
- > Améliorer la qualité des prestations communales,
- > Mesurer les progrès





Concrètement

- > **Une équipe d'ingénierie de 7 cadres A expérimentés**
- => Un **lien direct à l'exécutif** permettant :
 - Un lien fonctionnel et non hiérarchique à l'organisation
 - Une autonomie complète dans la gestion et l'organisation du travail
 - Une notion d'équipe renforcée
- > **Un portefeuille de 96 projets et 200 M€ d'investissements**
- > Un effet de levier important : **pour 1€ engagé par la collectivité, 5€ de fonds public-privé investis sur le territoire.**
- > **Une amélioration de l'efficacité** et de l'efficience des procédés organisationnels internes comme externes permettant d'envisager :
 - Des temps d'instruction divisés par 4
 - Une capacité d'investissement x 2
- => La création d'un véritable **écosystème local** autour de plus de **200 acteurs du territoire.**





Concrètement

La notion de réseau au coeur de l'innovation organisationnelle dans le cadre de relations organisées avec les partenaires sous la forme de réseaux d'échange plutôt que de liaisons bilatérales à sens unique.

Des réseaux de coopération pertinents, parfois à l'échelle internationale, ainsi que dans les réseaux institutionnels pour l'accès au financement public de l'innovation.

Un sentiment d'appartenance et de travail en équipe renforcés, une systématisation de la résolution collective des problèmes.

L'intégration au **plan de formation** de sessions d'apprentissage au mode projet ainsi qu'à **l'accompagnement du changement**.

L'inscription dans l'entretien d'évaluation annuel de la **capacité à proposer des solutions innovantes**.

Le **développement d'une culture de la reconnaissance**.

Le 13 octobre, sous la présidence de madame Marylise Lebranchu, ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique, le Jury du Prix Territoria a décerné à la Ville de Romans le « Teritoria de bronze » dans la catégorie pilotage et évaluation pour son initiative « INNOV'ACTION »



Merci pour votre attention



*“ Si vous n'échouez pas
de temps à autre,
c'est signe que vous
ne faites rien de très
innovant ”*

Woody Allen