



**Créativité, capital social,  
gouvernance, éducation, vision  
partagée, réseaux : six enjeux  
majeurs du Système territorial  
d'Innovation**

**Philippe Destatte  
directeur général de l'Institut Destrée**

12 novembre 2013

---

Voici presque vingt ans que Richard Florida publiait dans *Futures* un article fondateur sur les *Learning Regions* dans lequel le professeur de l'Université de Pittsburgh voyait dans ces territoires des éléments-clefs de la nouvelle époque du capitalisme globalisé et fondé sur la connaissance. Dans ce nouvel âge qu'il décrivait, les régions devenaient les points focaux de la création et de l'apprentissage. Pour le professeur de Gestion et de Politiques publiques à la Carnegie Mellon University, le rôle des régions était, dès lors, de constituer des sources de plus en plus développées d'innovation et de croissance économique, leur permettant ainsi de devenir des véhicules pour la globalisation de l'économie.

*Les Régions apprenantes fonctionnent comme des collecteurs et des dépôts de la connaissance et des idées; elles fournissent un environnement interrelié et une infrastructure qui favorisent les flux de connaissance, d'idées et d'apprentissages [1].*

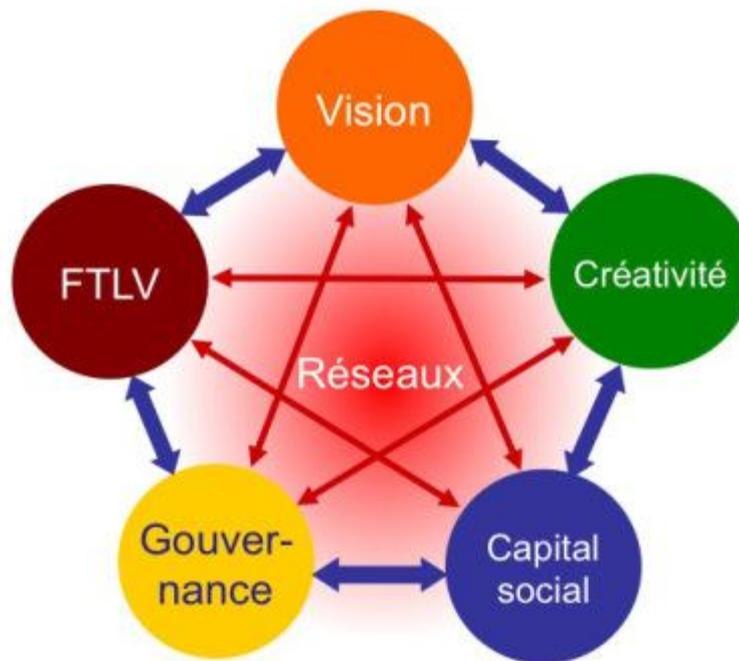
Depuis 1995, les essais de définition des régions apprenantes, créatives, ou de la connaissance se sont multipliés. La bonne définition sera celle qui fera consensus pour les acteurs du territoire donné. À titre d'exemple, on pourra considérer qu'une région apprenante est une région caractérisée par une coopération permanente et efficace entre toutes les parties prenantes du développement régional, basée sur la conviction qu'offrir une éducation et une formation de qualité, tout au long de la vie à tous les habitants, rendra ce développement régional plus créatif, plus prospère, plus humain, plus démocratique et plus durable. La mise en œuvre de cette conviction nécessite une vision partagée, une stratégie, des infrastructures, ainsi qu'un pilotage commun du suivi et de l'évaluation.

Ainsi, la mise en place d'un système régional d'apprentissage et d'innovation donnera-t-il à la région ou au territoire sa capacité d'innovation, d'anticipation, d'adaptation à des changements rapides, globaux mais aussi endogènes. C'est pourquoi, il est essentiel d'en mesurer les enjeux et la manière d'y répondre. À nouveau, sans considérer par cette démarche qu'il n'existerait qu'un modèle unique, on pourrait mettre en évidence six enjeux d'un [système régional ou territorial d'innovation](#) :

- l'extension et la professionnalisation des réseaux régionaux;
- la construction d'une vision partagée du territoire;
- la créativité pour produire de l'innovation;

- la mobilisation du capital social;
- la gouvernance des territoires;
- la formation tout au long de la vie.

## Enjeux du Système territorial d'Innovation



PhD2050  
12.11.2013

### 1. L'extension et la professionnalisation des réseaux

On sait que la quasi totalité des innovations est le résultat d'interactions avec l'extérieur de l'entreprise ou de l'organisation [2]. On sait aussi, depuis les travaux de Manuel Castells, l'importance de la société en réseau. Mais l'approche réseaux au niveau des territoires apparaît souvent partielle voire boiteuse. D'abord, parce que les réseaux territoriaux ne sauraient se limiter au territoire. Il faut sortir de l'idée de sens unique entre le local et le global où l'effet de la mondialisation ne se manifesterait que par l'impact du global sur le territoire. Au contraire, il s'agit de faire émerger le territoire au niveau mondial, de le faire connaître mais aussi de l'y rendre actif et acteur. Ensuite, il faut reconnaître que la lecture qui est faite des réseaux est souvent trop technologique. Les technologies de l'information et de la communication – TIC – constituent l'intendance, la logistique du réseau et l'essentiel n'est pas là, même s'il importe de les rendre accessibles à tous les citoyens. La vraie magie des réseaux réside dans la capacité de leurs initiateurs à les animer et à entretenir leur productivité dans la durée. Il s'agit d'une vraie tâche d'orfèvre nécessitant attention de tous les jours, patience, vigilance, éthique et enthousiasme. Enfin, un vrai maillage régional doit se construire sur la confiance, la mutualisation des ressources et l'interopérabilité des moyens, même et surtout lorsqu'il s'agit de se présenter à l'extérieur du territoire. Dans le monde de l'entreprise, on parle depuis longtemps de *coopétition*, à la fois coopération et compétition entre acteurs.

Ainsi, le premier enjeu des territoires innovants consiste-t-il à étendre et à professionnaliser les réseaux qui les traversent ou dans lesquels ils s'inscrivent afin d'accroître leur solidité et leur permanence. Il s'agit, comme l'indique Jean-Pierre Jambes, *de passer d'un territoire structure, qui canalise, ralentit, appauvrit la circulation de l'information, à un territoire organisation cognitive conçu comme un système de collecte, de traitement et de diffusion de l'information, puis de consolidation de cette information en actions* [3].

## 2. La construction d'une vision partagée

Construire une vision pour le territoire relève du travail des élus avant tout. Mais nous savons que c'est le métier du prospectiviste d'en donner les clefs. Une vision est une image partagée et décrite en termes précis, d'un futur désiré. La vision est faite d'une ambition pour le futur (les finalités), de projets majeurs (les objectifs optimaux) qui peuvent indiquer la direction à long terme et qui doivent guider la stratégie collective des décideurs politiques, des parties prenantes et des citoyens. Les acteurs doivent y retrouver un système de valeurs partagées ainsi qu'une volonté collective d'atteindre les objectifs définis.

C'est la vision qui va créer le désir des acteurs de contractualiser afin de construire et de maintenir le projet commun, la région apprenante, créative et innovante. Une journée de séminaire avec les acteurs majeurs du territoire suffit souvent à construire une vision robuste, innovante et partagée. Nous avons réalisé souvent cet exercice, comme ce fut le cas en 2007 à Tournai, dans le cadre de *Wallonie picarde 2025* [4], en 2008 à Binic, pour *Côtes d'Armor 2020* [5], en 2009 à l'IDEA à Mons avec les acteurs du bassin du *Cœur du Hainaut, centre d'Energies*, à l'horizon 2025 [6], en 2011 à Caen dans le cadre de *Normandie 2020+* [7], etc. Les participants en sortent assurément transformés par cette manifestation de leurs intelligence collective et volonté commune, ainsi que par ce paysage de long terme, souhaitable mais réaliste, qui prend forme devant leurs yeux. Je m'étonne toujours lorsque j'observe que certains territoires, ou parfois mêmes certaines régions qui me sont proches, pensent pouvoir se développer sans vision prospective, sans regard collectif et partagé du futur, un peu comme si la trajectoire chaotique du passé, voire l'inertie relative du présent, allaient générer d'elles-mêmes la mise en mouvement vers l'avenir...

## 3. La créativité pour produire de l'innovation

La créativité est comprise ici comme une recherche collaborative en vue de produire de l'innovation. Dans une région innovante, la créativité naît avant tout de l'intelligence collective, sous toutes ses formes. Des outils comme les conseils de développement dont la Bretagne est pionnière, ou des collèges de prospective tels que développés en Poitou-Charentes, au Nord – Pas-de-Calais ou en Wallonie, des plateformes comme *Creative Wallonia* ou la *Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne*, ou encore des expériences de *coworking* ou de *medialabs* [8] en attestent.

La créativité apparaît comme une variable centrale dans le processus de transformation de la connaissance en valeur économique dans un environnement donné. Richard Florida a décrit une classe créative qu'il estime à 40 millions de personnes aux États-Unis. Celle-ci regrouperait la population de scientifiques et d'ingénieurs, d'architectes et de designers, de travailleurs des domaines de l'éducation, des arts, de la musique et du spectacle : tous ceux dont la fonction consiste à créer de nouvelles idées, de nouvelles technologies ou de

nouveaux contenus créatifs [9]. Au travers de ses études sur "les trois T" – Tolérance, Technologie et Talent – Florida avance l'idée que la classe créative veut vivre dans des lieux ouverts et tolérants qui stimulent sa créativité. Les sociétés et territoires tolérants disposeraient ainsi d'un avantage compétitif sur les autres en attirant les personnes talentueuses qui contribuent à l'innovation technologique [10].

L'innovation dans les territoires pose aussi le problème des rapports difficiles ceux-ci et l'université. Au nom de l'universalisme dont elles sont porteuses, certaines universités se sont trop souvent désintéressées des territoires qui constituent pourtant leur terreau humain. On a pu voir des universités intellectuellement florissantes briller sur des territoires qui meurent, sans qu'elles ne s'en émeuvent comme elles le devraient. De même, une récente étude de l'OCDE sur l'innovation en Wallonie a montré que les universités et les centres publics de recherche sont moins sollicités par les entreprises wallonnes que tous les autres types de partenaires du système régional d'innovation [11]. Pourtant, alors que partout on insiste sur l'importance d'une filière performante entreprises – universités pour créer de la valeur, le territoire peut constituer le cadre de relations renouvelées entre l'entreprise et l'université, comme le montre en France comme en Wallonie le développement des pôles de compétitivité.

#### **4. La mobilisation du capital social**

L'enjeu du capital social [12] est ici compris comme l'ensemble des relations qui peuvent être mobilisées au service du territoire et de sa population. Il s'agit avant tout de quatre domaines déterminants pour la région apprenante :

- l'identification collective des habitants à un territoire de valeurs et d'horizons;
- la qualité des personnes, qualité à la fois affective et professionnelle, le capital intellectuel, les qualités linguistiques, les "tours de mains", etc. ;
- tous les facteurs de l'attractivité tant interne qu'externe au territoire;
- la responsabilité de la société envers la personne, le bien commun, l'intérêt régional.

Dans ce cadre, c'est le *capital territorial* qui, probablement, constituerait le facteur déterminant de la compétitivité [13].

Alors que, souvent, les acteurs et, en particuliers les chefs d'entreprises évoquent les mentalités des populations et travailleurs vivant sur le territoire, Roberto Camagni a régulièrement insisté sur un territoire porté par des milieux innovateurs et compris comme un véritable système de relations permettant de constituer du capital relationnel et social, créant une *atmosphère* propice à l'entrepreneuriat, à l'implication professionnelle, au développement territorial [14].

#### **5. La gouvernance des territoires**

Le processus de gouvernance est le processus par lequel une organisation ou une société se conduit elle-même <sup>[15]</sup>. Le modèle du PNUD articule l'État, le secteur privé et la société civile comme trois paliers de la gouvernance suivant une répartition des tâches précise.

– L'État et ses trois pouvoirs – législatif, judiciaire, exécutif *les services publics et l'armée* – ont pour vocation de créer un environnement politique et légal ainsi qu'un climat propices au développement humain en défendant des intérêts pour le bien public ;

– Le secteur privé qui, depuis la plus petite jusqu'à la plus grande entreprise, se développe à l'intérieur du marché, crée et fournit des biens et services, des emplois ainsi que des revenus pour les citoyens. Ce secteur marchand n'est pas lié à un territoire précis mais constitue pourtant un élément de développement des territoires ;

– La société civile, composée de tous les citoyens, organisés ou non au travers des organismes non gouvernementaux, des organisations professionnelles, des associations religieuses, féminines, culturelles, communautaires, etc., facilite l'interaction politique et sociale, notamment en mobilisant des groupes de citoyens pour qu'ils participent aux activités économiques, sociales et politiques et formulent *quantité de points de vues dynamiques et divers* <sup>[16]</sup>.

On y ajoutera sans aucun doute les entreprises à finalité sociale, celles qui animent l'économie dite *sociale et solidaire*. Comme le soulignait Luc Chefneux (Arcelor-Mittal), ces organisations sont systématiquement les grandes oubliées alors qu'elles constituent un facteur fondamental pour la cohésion de notre société. A cheval entre l'entreprise privée traditionnelle et les organisations issues de la société civile, êtres intermédiaires, elles n'entrent pas dans les catégories classiques, ne sont généralement pas citées et peinent donc à faire reconnaître leur rôle majeur.

L'élément-clé de la compréhension tout comme de la valorisation de la gouvernance réside dans la notion de *parties prenantes* de la politique ou de l'enjeu déterminé, qui fait de cette partie un acteur potentiel. Qu'il agisse ou qu'il s'agite, l'acteur privé, et en particulier l'entreprise, trouve dans ce mouvement, dans cette action, la légitimité de s'inscrire dans la gouvernance du territoire défini. Quant au secteur public, il peut y découvrir une nouvelle occasion de repenser son rôle et, ainsi, une nouvelle vitalité <sup>[17]</sup>.

## 6. La Formation tout au long de la vie (FTLV)

Ne nous cachons pas la réalité : l'enjeu fondamental de la Formation tout au long de la vie, c'est la rénovation du système et des mécanismes d'apprentissage.

L'exercice de prospective Wallonie 2020 en a dressé les contours pour ce territoire :

– créer une éducation et une formation initiale comme continue à la mesure de la société de la connaissance;

– reconnaître l'individu, sa diversité et son rôle d'acteur dans la société. Cette reconnaissance est assurément essentielle pour éviter la marchandisation à outrance des savoirs et des personnes;

- libérer les initiatives et lever les contraintes culturelles, ce qui nécessite l'autonomisation des maîtres et des établissements;
- changer de perspective, se voir loin, à l'échelle de l'Europe et du monde [\[18\]](#).

Près de dix ans plus tard, Wallonie 2030, porté à l'initiative de l'Institut Destrée par le Collège de Prospective de Wallonie, s'est interrogé pour savoir comment optimiser les structures et les modèles d'éducation et de formation afin de répondre à la fois aux finalités d'apprentissage, de créativité et d'émancipation individuelles et collectives. Au delà des principes fondamentaux qui ont été réaffirmés, les participants aux travaux ont avancé deux grandes idées. D'une part, le fait que dans un système démocratique, une évaluation externe est nécessaire. Si celle-ci existe, elle n'est pas suffisamment légitime. Qu'elle le devienne implique à la fois de soumettre les indicateurs au débat afin de conduire à l'adhésion sur ces indicateurs et de forcer une exigence quant à l'utilisation des résultats de l'évaluation en matière de suivi et d'amélioration de la situation évaluée. D'autre part, il apparaît indispensable de stimuler les effets de la coopération entre les acteurs de l'éducation et de la formation, notamment par une territorialisation des systèmes de formation, en utilisant les bassins scolaires et les bassins de vie, tout en maintenant et en développant une structure faîtière pour assurer la cohésion et la coopération de l'ensemble des parties prenantes [\[19\]](#).

### **Conclusion : *La créativité et la culture sont au cœur des processus de changement***

Il faut bien reconnaître, avec certains experts proches de la Commission européenne, que les acteurs des systèmes d'innovation ne sont pas toujours aussi ouverts sur l'international et le transrégional qu'ils le devraient. Trop souvent, ces opérateurs ne sont pas suffisamment au diapason des entreprises industrielles de leur région tandis que l'on constate que la part de l'investissement public dans la R&D est trop forte par rapport aux investissements privés. De surcroît, ces investissements publics ne sont pas assez orientés vers les affaires. Une analyse fine des atouts du territoire est souvent manquante. Trop souvent, on observe le syndrome de l'appui aux projets qui sont déjà gagnants. Quant aux territoires les plus performants, ils sont copiés par les autres sans réelle prise en compte du contexte local [\[20\]](#).

Production de créativité, mobilisation du capital social, gouvernance des territoires, éducation tout au long de la vie, construction de visions partagées et professionnalisation des réseaux constituent des enjeux de taille pour le système territorial d'innovation. En formuler les termes précis est un premier défi. Y apporter des réponses concrètes et innovantes, à la mesure des besoins des territoires et régions en déshérence, en constitue un second.

Être conscient des enjeux, voire même les maîtriser, ne suffira évidemment pas pour ouvrir les portes de l'innovation. La créativité comme l'innovation naissent des tensions et mélanges entre les cultures, de la confrontation des idées, de la rencontre des profils différents. Il s'agit de placer les acteurs en situation de dépasser leurs schémas et modèles de penser traditionnels, de trouver des solutions aux problématiques nouvelles en prenant en compte non les recettes du passé mais les attentes et besoins du futur. Enfin, comme la créativité, dont elle est fille, l'innovation n'émergera que d'un processus muri et que d'un état d'esprit, collectif et individuel, qui s'inscrit dans des temporalités. Rappelons-nous avec la

prospectiviste franco-allemande Ute Hélène von Reibnitz que *la créativité et la culture sont réellement au c oeur des processus de changement* [21].

C'est donc celles-ci qu'il nous faut mettre au centre de nos préoccupations.

Philippe Destatte

<https://twitter.com/PhD2050>

---

[1] Richard Florida, *Toward the Learning Region*, in *Futures : The Journal of Forecasting and Planning*, June 1995, 27, 5, p. 527-536, p. 528. Reprinted in Meric Gertler, *Economic Geography Handbook*; Zoltan Acs, *Regional Innovation and Global Change*, London: Pinter Publishers Ltd.

[2] Christian DEBRESSON, *Economic Interdependance and Innovative Activity*, Cheltenham, Edward Elgar, 1996.

[3] Jean-Pierre JAMBES, *Territoires apprenants, Esquisses pour le développement local au XXI eme siècle*, p. 128, Paris, L'Harmattan, 2001.

[4] *Une vision commune pour la Wallonie picarde   l'horizon 2025, Séminaire du Conseil de Développement du 17 avril 2007*, Document de travail, 4 mai 2007.

[5] *Les acquis de Côtes d'Armor 2mille20*, Saint-Brieuc, Conseil général, Février 2009, p. 23sv.

<http://www.cotesdarmor2020.fr/communs/acquis.pdf> (9/11/2013).

[6] *Une vision commune pour le Bassin du C oeur du Hainaut   l'horizon 2025*, Mons, IDETA, 11 mars 2010.

[7] *Une vision pour la Normandie   l'horizon 2020<sup>+</sup>*, Séminaire du 17 mars 2011, Caen, Conseil régional de Basse-Normandie, 31 mars 2011.

[8] Andrzej KLIMCZUK, *The Role of Medialabs in Regional Cultural and Innovative Policy*, in  . HITTMAR  d., *Management Trends in Theory and Practice*, EDIS, Faculty of Management Science and Informatics, University of  ilina,  ilina 2013, p. 130-132. – Munich Personal RePec Archives, 16 October 2013.

[9] Richard FLORIDA, *The Rise of the Creative Class : and How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, p. 8sv, New York, Basic Books, 2002.

[10] Richard FLORIDA, *The Rise of Creative Class, Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, in *Washington Monthly*, May 2002, 13 p. <http://www.washingtonmonthly.com/features/2001/0205.florida.html> (9/11/2013).

[11] Claire NAUWELAERS dir., *Examen sur l'innovation régionale : Wallonie, Belgique*, p. 95-96, Paris, OCDE, 2012.

[12] Antoine BEVORT et Michel LALLEMENT dir., *Le capital social, Performance, équité et réciprocité*, coll. *Recherches*, Paris, La Découverte, MAUSS, 2006. Pierre Bourdieu définissait le capital social comme *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance : ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes susceptibles d'être perçues par l'observateur, par les autres ou par eux-mêmes mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles*. Pierre BOURDIEU, *Le capital social, Notes provisoires*, dans *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 31, janvier 1980, p. 2. – Voir aussi Robert D. PUTMAN, *Bowling Alone : America's Declining Social Capital*, in *Journal of Democracy*, January 1995, p. 65-78. <http://usinfo.state.gov/journals/itdhr/0796/ijde/putnam.htm> / (15 février 2006). – Jean HOUARD et Marc JACQUEMAIN dir., *Capital social et dynamique régionale*, coll. *Economie, Société, Région*, Bruxelles, De Boeck, 2006.

[13] Bengt-Åke LUNDVALL and Susana BORRÁS, *The Globalising Learning Economy, Implications for Innovation Policy*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1998.

[14] Roberto CAMAGNI et Roberta CAPELLO, *Territorial Capital and Regional Competitiveness: Theory and Evidence*, in *Studies in Regional Sciences*, vol. 39, 2009, p. 19-39.

[15] Steven A. ROSELL e.a., *Governing in an Information Society*, p. 21, Montréal, Institute for Research on Public Policy, 1992. Cité par James N. ROSENAU, *Along the Domestic-Foreign Frontier, Exploring Governance in a Turbulent World*, p. 145, Cambridge University Press, 1997.

[16] G. Shabbir CHEEMA, *Politique et gouvernance du PNUD : cadre conceptuel et coopération au développement...*, p. 10. <http://www.unac.org/français/activites/gouvernance/partieun.html>

[17] Lester M. SALAMON, *The Tools Approach and the New Governance : Conclusion and Implications*, in Lester M. SALAMON, *The Tools of Government, A Guide to the New Governance*, p. 600-610, New-York, Oxford University Press, 2002.

[18] *Wallonie 2020, Une réflexion prospective citoyenne sur le devenir de la Wallonie, Actes de l'exercice de prospective mené en Région Wallonie de novembre 2001 à février 2004*, Charleroi, Institut Jules-Destrée, 2005.

[19] Philippe DESTATTE, *Wallonie 2030, Quelles seraient les bases d'un Contrat sociétal pour une Wallonie renouvelée?*, *Rapport général du Congrès du 25 mars 2011 au Palais des Congrès de Namur*, Collège régional de Prospective de Wallonie – Institut Destrée, 19p. [http://www.college-prospective-wallonie.org/Documents/Philippe-Destatte\\_Wallonie2030\\_Rapport-General\\_2011-03-25\\_Final\\_ter.pdf](http://www.college-prospective-wallonie.org/Documents/Philippe-Destatte_Wallonie2030_Rapport-General_2011-03-25_Final_ter.pdf) (12 novembre 2013).

[20] Dominique FORAY e.a., *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3)*, p. 12, Brussels, European Commission, Smart Specialisation Platform, March 2012.

[21] Exposé d'Ute Hélène von Reibnitz à la Plateforme d'Intelligence territoriale wallonne, Namur, le 14 mars 2008. U. H. von REIBNITZ, *Il y a toujours une alternative, Découvrez et façonnez votre avenir professionnel*, Paris, Economica, 2007.