

Territoires et innovation

SYNTHÈSE

Marc Desforges, Frédéric Gilli, Vanessa Cordoba



TRAVAUX
EN
LIGNE n° 9

Datar

« Territoires et Innovation » est une étude-action, lancée en 2009 par la Datar, l'ANR et la Caisse des Dépôts et Consignations. Elle vise à mieux comprendre les liens entre territoires et innovation, afin d'identifier de nouvelles questions de recherche et d'alimenter la conception des politiques publiques sur ce sujet. Le rapport complet sera publié à l'été 2012 dans la collection *Travaux* de la Datar, à La Documentation française.

CM International, Science Po Paris et Co-développement initiative ont été retenus pour la réalisation de cette étude.

Le comité de pilotage réunissait :

Pour la Datar :

- Alain MOULET, conseiller Innovation, compétitivité et aménagement numérique (à la date du pilotage de l'étude)
- Eliane DUTARTE, conseillère Région Capitale
- Joachim QUEYRAS, responsable du pôle Innovation et clusters

Pour la Caisse des Dépôts :

- Françoise MORSEL, directrice de projet

Pour l'Agence nationale de la recherche :

- Ludovic VALADIER, responsable du département Partenariats et compétitivité
- Marie DE LATTRE GASQUET, responsable des études et secrétaire du Conseil de prospective

Cette étude ne représente pas nécessairement les positions officielles de la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale. Elle n'engage que son ou ses auteur(s).

Délégation interministérielle à l'aménagement
du territoire et à l'attractivité régionale

8, rue de Penthièvre - 75 800 Paris Cedex 08
prospective@datar.gouv.fr | 01 40 65 12 34

Responsable des publications scientifiques :
Stéphane Cordobes

Coordination éditoriale :
Karine Hurel, Florian Muzard

Création graphique : Matthieu Renard
Couverture : Creative Commons - Arenamontanus
Réalisation maquette : Datar - Equipe Prospective & études

Des territoires innovants

Est-ce que les territoires ont encore du pouvoir et une pertinence économique ? Il y a dix ans, la réponse aurait été évidente tant les territoires paraissaient dépassés par les logiques de mondialisation. Aujourd'hui, il est question de ré-industrialisation, de « Made in France », de démondialisation, etc. Des ruptures profondes se sont produites depuis le début des années 2000, qui transforment la façon dont l'économie se territorialise :

- Internet et l'information en temps réel rendent profondément obsolètes les modèles relationnels traditionnels, par exemple entre l'entreprise et son client ou l'administration et l'usager : l'exigence de réactivité et de flexibilité avantagent les petites et moyennes structures par rapport aux grandes organisations publiques et privées issues de l'économie administrée ;
- La place centrale des usages dans la définition des produits et l'émergence de « mondes de sens » au croisement de filières industrielles différentes (« industries créatives », « nano technologies », « économie verte », etc.) renversent les équilibres issus d'une économie fordiste pensée à partir de l'offre où l'organisation et la géographie de la production étaient décomposées en « mondes industriels » ;
- L'innovation n'est plus une séquence linéaire qui part

d'une recherche scientifique ou technologique pour aboutir à un produit. C'est un processus permanent nourri au contact direct des besoins des consommateurs et usagers. La dynamique économique repose sur les opportunités de pollinisation des idées et des produits d'une sphère économique à l'autre, de réseaux en réseaux connectés, mêlant toutes les échelles et tous les types d'institutions et d'acteurs. Surtout la réactivité est devenue déterminante pour valoriser une idée ;

- De nouveaux modèles de financement émergent pour pallier les défauts de la finance classique à investir dans des projets à plus de 20 ans ou dans les innovations de marché. Les banques soutiennent peu ou mal les projets et les réseaux de valeur en émergence, mais la transition de « mondes industriels » vers des « mondes de sens » ouvre de nouvelles perspectives de financement de l'économie, basées sur la possibilité pour l'usager potentiel d'un service ou d'un produit de participer à la solvabilisation et la rentabilisation des produits innovants. Cela existe dans l'économie culturelle où un nombre croissant de labels s'appuient sur un financement totalement décentralisé. Des systèmes similaires émergent dans les réseaux mutualistes.

Après la révolution industrielle et l'organisation de l'économie moderne, une troisième phase du capitalisme s'esquisse. Le cadre naturel de son expression reste mondial

mais la nature à la fois virale et territoriale de cette économie offre des perspectives de croissance à toutes les échelles. À côté des grands oligopoles qui continueront vraisemblablement d'exister, une forme de cohabitation peut voir le jour entre les grands groupes et les entreprises locales, au profit de tous.

Ces ruptures ouvrent des perspectives. Les politiques économiques peinent pourtant à prendre la mesure de la mutation. Elles sont pensées de manière centralisée et le territoire n'est souvent qu'une variable d'ajustement. Au mieux, il est réduit à ses atouts susceptibles d'attirer les talents (en particulier ceux de la supposée « classe créative »¹) ou les investissements (notamment des grandes entreprises) dans le cadre d'une concurrence internationale entre territoires². Il ne resterait alors aux territoires non-métropolitains qu'à compter sur la solidarité nationale³ ou sur des initiatives de développement local.

Repenser le rôle économique des territoires

Pour réformer les politiques économiques et territoriales, il faut oser s'inspirer de la façon dont s'organisent les secteurs émergents des pays développés (économie numérique, quartiers de banlieue), de la manière dont certains territoires se sont reconvertis mais aussi des ex-pays en voie de développement (Inde ou Brésil)⁴. Toutes ces expériences nous renseignent sur cette nouvelle étape du capitalisme. La place des territoires y est centrale :

- Les territoires sont une base politique : en France, la nécessité de donner du sens aux actions, au-delà du bénéfice économique qu'elles peuvent générer, est fondamentale. La mise en discussion des questions économiques et sociales permet de reformuler les grands enjeux collectifs et les valeurs qui les fondent et, donc, de repenser les contours des espaces de marché⁵. Cette ouverture est une des clés de l'innovation

et du développement. Les territoires en sont un levier essentiel car ils sont les lieux de construction privilégiés de ces nouvelles « agoras » ;

- D'un strict point de vue économique, Internet permet aux idées de circuler quasi-librement, sans coût lié à la distance. Dans le même temps, le coût de l'énergie transforme en profondeur les enjeux et les modes de circulation des biens et services. Ces évolutions ont des conséquences directes ou potentielles sur l'organisation des territoires (relocalisation en même temps que globalisation plus avancée) et sur les avantages relatifs des différents territoires (démassification des métropoles et régionalisation des systèmes urbains). Leur place dans la mondialisation et leur rôle dans la création de valeur évoluent nécessairement.

Au-delà des seules logiques de proximité, les territoires sont un vecteur d'innovation privilégié et singulier. Leur intérêt ne se résume pas à la faible distance entre producteurs locaux et marchés locaux (circuits courts). Les territoires ont aussi un rôle dans la circulation planétaire des richesses. Ce sont des espaces sociaux où se nouent des relations de confiance et des espaces privilégiés pour le déploiement efficace de controverses⁶.

Le fait qu'un territoire rassemble des personnalités et des institutions différentes, en un même lieu et pendant une période déterminée, permet de construire des relations spécifiques, et donc des réseaux de valeurs (locaux ou non). Le territoire doit donc être considéré en tant que tel comme une ressource : la diversité des rencontres et le degré de confiance qui caractérisent ces relations font que de nouvelles idées peuvent jaillir qui ne naîtraient nulle part ailleurs. De la même manière, les passages à l'acte sont facilités. Ces « boucles locales » d'innovation sont complémentaires des réseaux de recherche planétaires organisés par et au sein des firmes multinationales et des communautés scientifiques.

Les territoires sont ainsi un élément à part entière de la production de richesses. La problématique est double pour optimiser leurs apports : il s'agit de favoriser l'émergence d'intérêts individuels pour s'impliquer dans la constitution de collectifs locaux, tout en préservant la capacité

1 Richard Florida, *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*, 2002. Basic Books

2 Michael Porter, *On competition*, 1998, Harvard Business School Press.

3 Laurent Davezies, *La République et ses territoires : la circulation invisible des richesses*, 2008, Paris, La République des Idées, Seuil.

4 Michael Porter, Mark R. Krame, « Creating shared value », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.

5 Cela renvoie aux analyses de B. Stiegler sur le fait que les moteurs individuels de l'action ont été centrés sur l'« avoir » (et non pas l'« être »), notamment via la publicité. Cela renvoie aussi aux enseignements que les

économistes D. Kahneman et A. Tverski ont tiré de la psychologie hédoniste : les systèmes de choix sont évolutifs et contextualisés.

6 Michel Callon, Pour une sociologie des controverses technologiques, *Fundamenta Scientiae*, 1981, 2 (3-4), p. 381-399.

Bruno Latour (1989), *La Science en action*, La Découverte.

Pierre Lascoumes, « Controverse », in Laurie Boussaguet, Sophie Jacquot et Pauline Ravinet, *Dictionnaire des politiques publiques*, Paris, Presses de Sciences Po, 2010 [3e édition], p. 172-179.

du réseau ainsi constitué à partager des ressources stratégiques (relations, accès aux financeurs, idées, etc.) et à se tourner vers le monde. Il n'y a aucune contradiction de principe entre boucles locales d'innovation et chaînes de valeur internationales : au contraire, 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.

Des boucles locales d'innovation aux « territoires innovants »

Tout territoire possède des capacités d'innovation et de croissance, encore faut-il les identifier et les mobiliser. Investissements et expériences accumulées, énergie et créativité des individus, proximité physique qui facilite les rencontres, climat de confiance qui accélère les décisions, etc. Le territoire est le lieu d'un processus endogène qui va de l'émergence de l'innovation en amont à la capitalisation des connaissances en aval. Ce processus s'articule en trois grandes étapes :

1. La première étape est celle de l'initialisation des collectifs territoriaux. Il s'agit de **l'amorçage** des idées et de la création de projets nouveaux.

2. L'étape de **structuration** est celle de la conception et de l'organisation économique, politique et financière.

3. La phase **d'ancrage** permet la réappropriation et le réinvestissement de cette expérience dans le territoire et la diffusion d'une culture de « Territoire Innovant » facilitant le réamorçage du processus.

A chacune de ces étapes de la construction d'un réseau de valeur, le territoire est mobilisé de manières différentes.

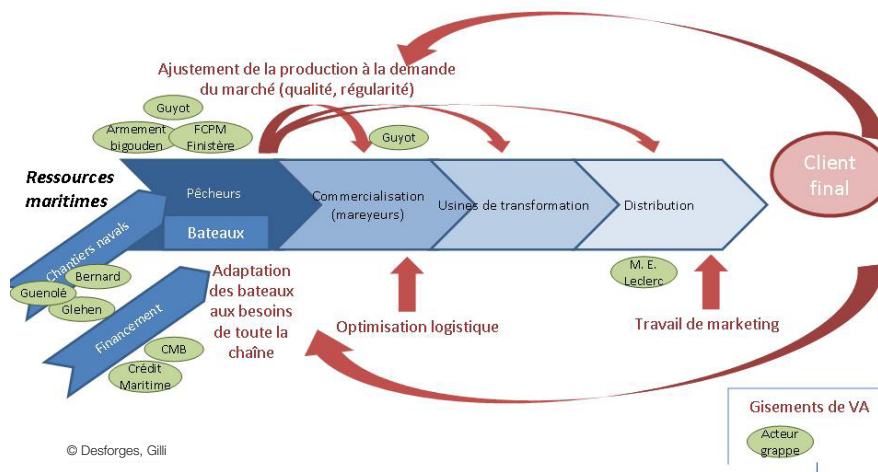
L'amorçage de boucles locales d'innovation suppose que chacun accepte de s'impliquer dans une démarche ne servant pas directement ses intérêts immédiats. L'exploitation de controverses sur des sujets de société ou sur le territoire lui-même peut sembler un détour. C'est un moyen de rassembler et de fédérer les acteurs locaux qui, autrement, n'auraient pas d'intérêt à s'investir dans une démarche avec leur voisin (voir encadré). Ce qui est peut-être une spécificité française ⁷ offre la possibilité de cristalliser des réseaux d'acteurs originaux autour d'enjeux d'intérêt général.

C'est à cette étape que des groupes d'acteurs « pionniers » défrichent ensemble de nouveaux espaces de marché potentiels.

⁷ P. D'Iribarne (1993), *La logique de l'honneur*, Seuil, coll. Points

Le réseau de valeur. Exemple de « Pêches durables » en Bretagne

Réinventer toute la chaîne de valeur à partir du client final, pour identifier 20 % de gisements de VA à capter ensemble et promouvoir un modèle de pêche bio diversifiée



Les controverses territoriales

Cet outil répond à l'enjeu, pour le territoire local d'impliquer largement les acteurs locaux et la population afin de poser les bases d'un co-développement local.

La mobilisation d'acteurs variés aux logiques et horizons très différents est déterminante mais ne se décrète pas. Il faut pour cela créer un espace de rencontre ouvert à tous, suffisamment fort pour attirer tout le monde et suffisamment puissant pour ne pas être réductible à des questions de spécialistes (qui risquent d'exclure des participants du débat, soit par excès de technique soit par exacerbation des conflits) : l'enjeu n'est pas d'organiser des oppositions mais de faire mûrir une identité collective partagée.

La méta-controverse doit être porteuse d'un enjeu sociétal suffisamment large et mobilisateur pour fédérer une grande variété d'acteurs : elle regarde l'avenir du territoire et comment le construire ensemble. Le terrain de la discussion est celui des valeurs et les grands sujets de société sont en jeu (Santé, Habitat, Jeunesse, Emploi, Vivre ensemble) : il s'agit de voir comment ils sont appropriés et formulés par les acteurs et la population du territoire concerné.

En phase d'approfondissement et dans le cadre d'ateliers (controverses, sous-controverses), il peut ensuite être utile de mixer des questions fermées appelant une prise de position précise de la part des acteurs et des questions ouvertes, plus propices à la créativité.

Cet outil est structurant pour le territoire innovant et s'adapte à la montée en compétence du territoire « innovant » :

1. Implication d'acteurs variés aux logiques très différentes autour d'un intérêt sociétal supérieur fédérateur, d'où l'importance cruciale d'une consultation ouverte aux acteurs et à la population.
2. Laboratoire d'idées pour faire identifier des besoins et faire émerger de nouvelles pistes d'innovation. Elle peut devenir une vraie méthode de co-création avec les usagers (*living lab*).
3. Révélateur des différents points de vue des acteurs et des freins à l'innovation, grâce à des méthodes de représentation visuelles (enquêtes audio-visuelles, cartographie des controverses).
4. Construction d'un cadre commun d'action et de décision. Il faut pour cela que le processus innovant soit accompagné publiquement, via un site Internet

(webTV) ou via l'organisation de cycles de grands débats associant les citoyens, les entreprises, les élus.

Pendant la phase de structuration, l'enjeu est de garantir la création d'entreprises pérennes :

- D'une part, en permettant aux acteurs économiques et territoriaux de se rencontrer sur des enjeux sociétaux, on permet l'émergence de bouquets d'entreprises autour de problématiques convergentes. Dès lors que l'on inscrit ces relations dans une perspective de long terme, elles peuvent mettre des moyens et des projets en commun (voir encadré). Cela permet de dépasser la taille critique là où chacune se heurterait à des problèmes de seuil de rendement, d'accès aux marchés ou aux ressources ;
 - D'autre part, il faut profiter de l'inscription de chaque acteur local dans des réseaux plus vastes : la mobilisation et l'activation au bénéfice du « territoire » de ces réseaux ouvre un nombre beaucoup plus grand de contacts et de solutions à chacun. Cela concerne les questions de financement comme les problèmes techniques ou industriels.
-

La société de co-développement : outil de management du projet

La société de co-développement (dont Ecodev, à Epinal, est le prototype ⁸) est le support juridique permettant le management de ces projets.

Son rôle consiste à :

- accompagner et financer le processus de création stratégique ;
- créer et manager les projets d'investissement durables (infrastructures et services collectifs) mutualisés ;
- accompagner (stratégie, support technique et *marketing*, financier) les projets industriels émergents du processus de création.

La société de co-développement a un statut coopéra-

⁸ Eco-dev est la SCIC qui porte le cluster Green Valley d'Epinal, qui a pour objet de développer des solutions industrialisées pour rendre la maison de ville en bois accessibles au plus grand nombre. Elle regroupe des entrepreneurs ayant 50 % des droits de vote (NSG, GICO, NR Gaia, Sollualliances, TRIGO, Pavafrance, ...), des partenaires publics (SEM Epinal GOLBEY), des financiers (CDC et une mutuelle d'assurance) et des experts (Co développement initiatives, ENSTIB, CITT bois, Pôle « fibres »). Dirigée par un business developer devenu gérant, elle a déjà permis la création de 2 entreprises (prochainement 5) et va permettre la mutualisation d'une chaudière permettant des économies substantielles pour chaque entreprise du cluster.

tif SA ou SCIC (société coopérative d'intérêt collectif) à directoire et conseil de surveillance.

Les actionnaires sont les entreprises participant au projet, des collectivités locales, des organismes financiers et, pour répondre au statut coopératif, les experts et salariés.

A chaque réseau de valeur correspond une SCIC qui a pour « métier » :

- de faire émerger des activités fortement créatrices de valeur ;
- de mutualiser les investissements en équipements et infrastructures, qui sont souvent lourds pour des sites industriels.

Le statut des SCIC leur permet :

- de créer elles-mêmes les sociétés portant les investissements mutualisés grâce à un capital propre ;
- de participer à un système de mutualisation régional dès lors que plusieurs réseaux de valeur ont vu le jour dans une même région et ainsi de mutualiser un fonds de capital-risque régional dédié ou existant.

Dans la phase d'ancrage, le rôle du territoire ne disparaît pas puisqu'il s'agit de soutenir dans le temps la dynamique économique amorcée.

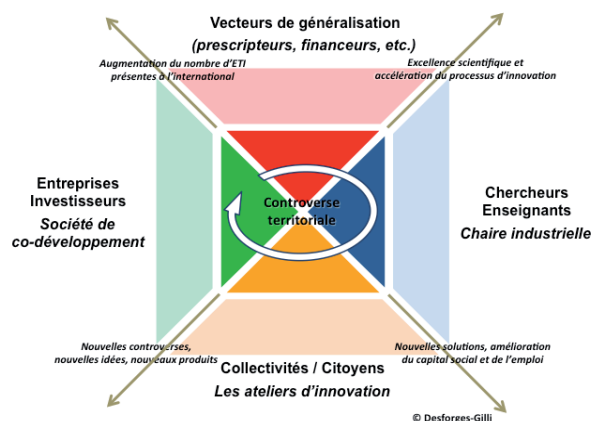
- Le territoire est important comme marché-test : qu'il s'agisse de tester de nouveaux produits ou d'expérimenter *in situ* les produits à échelle semi-industrielle, l'existence d'un ensemble de consommateurs et de distributeurs localement sensibilisés aux enjeux spécifiques d'un réseau de valeur représente une richesse. Cela offre une plus grande réactivité aux entreprises locales, alors même que la rapidité de la réponse aux signaux des marchés est aujourd'hui devenue une variable clé pour les groupes ;
- Ensuite, dès lors qu'un territoire aura su amorcer et accompagner la croissance de nouvelles entreprises, il aura nécessairement construit un savoir-faire politique et institutionnel particulier. Il pourra mobiliser ces compétences dans des domaines économiques voisins afin de diversifier les réseaux de valeurs locaux. Enfin, le territoire contribue directement à la formation des citoyens, à leur esprit critique et à leur implication dans les questions de société.

Ces trois « ingrédients » vont permettre aux territoires d'amorcer de nouvelles boucles locales d'innovation et de dynamiser leurs réseaux de valeur (voir encadré « le carré de l'innovation »).

Le carré de l'innovation

Quatre groupes d'acteurs sont impliqués dans une boucle locale d'innovation, ils forment les bases du carré de l'innovation⁹:

- les entreprises et investisseurs potentiellement intéressés et initiateurs ;
- les vecteurs de généralisation, qu'ils soient prescripteurs, financeurs, consultants, etc. ;
- les chercheurs et enseignants, qui ont vocation à approfondir et élargir le socle de connaissances ;
- les collectivités et les citoyens qui permettent de légitimer et élargir les questionnements.



L'initialisation du « carré de l'innovation » s'effectue par la mise en débat d'un besoin sociétal (avenir du territoire, question de société, etc.). Cela permet à chaque acteur du territoire et potentiellement du futur réseau de valeur de partager collectivement des enjeux et questions personnelles. Cela permet également de repérer et amorcer le travail avec les groupes de pionniers constitué des personnes porteuses d'un projet, intéressées et motrices.

La phase suivante vise à pérenniser le processus créatif enclenché par les acteurs du monde de l'entreprise, en investissant notamment dans la recherche et l'innovation pour lever les obstacles scientifiques et technologiques aux projets envisagés.

En faisant travailler ensemble des acteurs positionnés différemment sur la chaîne de la valeur (fournisseurs, transformateurs, prescripteurs, clients, sphère de la recherche et experts, fonctions supports associées telles que les assurances), le développement de « l'écosystème intellectuel local » permet de :

⁹ Etude MIT de Suzanne Berger citée dans Futuribles N°374 – mai 2011 -

- renforcer la capacité d'analyse stratégique de la filière, et donc la pertinence des investissements ;
- renforcer sa connaissance du marché ;
- renforcer la compétence collective autour de fonctions clés ;
- faire émerger une dynamique créative pour répondre efficacement au marché.

Enfin, après avoir « agi localement » pour enclencher un cercle vertueux, il s'agit de diffuser les idées et les produits innovants sur un marché plus large. On active alors des « vecteurs de généralisation » : financeurs, distributeurs, prescripteurs, ou autres relais d'opinion et de croissance. Grâce à cet effort de soutien aux entrepreneurs naissent de nouveaux réseaux de valeur, équivalents à des entreprises de taille intermédiaire (ETI), capables de diversifier leurs sources et leurs motifs de financements à long terme.

Installer le territoire comme un acteur de son propre développement

Cette nouvelle approche du développement et de l'aménagement des territoires présente deux spécificités :

- Elle suppose de ne plus faire de grands schémas déclinés en projets pour adopter une logique beaucoup plus souple : l'idée est plutôt d'accompagner un processus susceptible d'engendrer des projets. Nous parlerons donc plus facilement d'un « protocole »¹⁰.
- Une autre spécificité de cette nouvelle approche est son caractère ouvertement expérimental : le regain d'intérêt des démarches expérimentales marque le renouveau d'une approche plus « micro » et « contextuelle » des politiques publiques. Il ne s'agit plus de mettre en place une nouvelle politique à l'échelle de

¹⁰ Les environnements sociaux, économiques et culturels étant spécifiques à chaque territoire, la politique publique appelle des méthodologies de travail inspirées de la médecine plutôt que de la mécanique. C'est ce à quoi renvoie la notion de protocole.

tout le pays mais d'accompagner une expérience sur des territoires cibles, sans nécessairement avoir en tête une généralisation.

La notion de « réseau de valeur » et la logique « proces- suelle » renvoient aussi à des questions économiques : les difficultés rencontrées pour calibrer des indicateurs fidèles de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) disent la complexité qu'il y a à mesurer la création de valeur issue d'un processus partagé¹¹. De quelle nature sont les externalités à l'oeuvre dans l'émergence d'une action économique collective ? A quoi tient le « climat des affaires » dans un territoire ? Quelle est l'importance de la structure industrielle locale sur l'intensité des liens de confiance ? Quelles sont les retombées indirectes sur la dynamique locale ? Nous manquons d'analyses précises sur ces sujets mais le protocole scientifique qui pourrait être mis en place pour suivre les premières expérimentations nourrira la réflexion rapidement.

Le défi actuel : financer les réseaux de valeur locaux grâce à un ancrage territorial

La démarche « Territoires et innovation » est aujourd'hui engagée par de nombreux acteurs au sein des premiers territoires innovants, ce qui permet avec pragmatisme d'améliorer le « modèle » en continu avec la communauté des acteurs volontaires et notamment les personnes en situation de « clusters managers ».

Il est évident pour ces derniers que le défi actuel est financier. A l'heure où sont écrites ces lignes, il apparaît que la solution partira de la mobilisation de ressources locales mutualisées pour mieux capter les ressources du marché financier via des acteurs nationaux devenant « parties prenantes ».

¹¹ Michael Porter, Mark R. Krame, « Creating shared value », *Harvard Business Review*, janvier-février 2011.

En effet, le regroupement des acteurs économiques en réseaux de valeur est une solution permettant de constituer des portefeuilles d'activités (une dizaine par SCIC) qui diversifient les risques et ouvrent une perspective claire de développement et de valeur partagée. Pour y parvenir, les entrepreneurs et acteurs économiques locaux se doivent de démontrer la pertinence de leur « modèle stratégique » par la mobilisation de ressources financières locales qui accueillent positivement le collectif en germe.

Le rôle et les objectifs des crédits publics, y compris provenant de l'Union européenne, sont dès lors sensiblement dif-

férents. Ils ont pour rôle l'amorçage des processus coopératifs (portage des controverses et financement des études de faisabilité) et d'accompagner la création des sociétés de co-développement en participant à leur tour de table.

Quant au financement de projets innovants particuliers, leur inscription dans une perspective coopérative permet un accès privilégié à des groupements de financeurs élargis et sensibilisés aux enjeux sectoriels (et territoriaux) du projet en question : cela permet d'envisager qu'il relève d'un plan de financement où les fonds privés deviendront, par augmentations de capital successives, majoritaires.

AUTEURS

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 de faire évoluer et surtout d'adapter ces modèles dynamiques dans le contexte français : participation à la Commission Blanc (« pour un écosystème de la croissance »); évaluation de la politique et des 73 pôles de compétitivité; depuis deux ans, mise au point du modèle « territoire innovant » et expérimentation avec de nombreux acteurs, notamment PME, pour le compte de territoires variés allant d'Epinal au Grand Paris et à la Vallée de la Seine.

Frédéric GILLI, docteur en économie, ancien élève de l'Ensaë, est lauréat du prix du jeune urbaniste en 2010. Chercheur associé au Centre d'Etudes Européennes à Sciences Po où il enseigne, il est directeur associé de l'agence Campana Eleb Sablic, spécialisée dans l'accompagnement du changement. Il est également co-fondateur de la revue en ligne *metropolitiques.eu*. Il est l'auteur d'articles et d'ouvrages sur l'organisation des systèmes productifs et la géographie de l'emploi. Il a notamment travaillé sur la géographie des filières industrielles et sur la réorganisation des chaînes de valeur dans le Bassin parisien. Plus récemment, il a contribué au débat sur la gouvernance du Grand Paris et travaille désormais sur la façon de dynamiser les projets économiques et urbains au moyen de processus participatifs plus performants.

Vanessa CORDOBA, ancienne élève de l'Ecole normale supérieure de la rue d'Ulm et de Sciences-Po Paris, est depuis 2008, manager chez CMI, cabinet de conseil en stratégie. Spécialiste des politiques publiques de soutien à l'innovation et des questions d'innovation urbaine, elle a co-animé la réflexion nationale «Territoires et Innovation» et travaille depuis deux ans à sa déclinaison opérationnelle au sein de tous types de territoires.

Créée en 2011, cette collection à caractère scientifique entièrement numérique a pour objectif de rendre accessibles, certaines des études les plus récentes de la DATAR. L'intérêt est également de pouvoir proposer ces travaux d'expertise ou de R&D confiés à des laboratoires de recherche ou à des cabinets de consultants dans une version publique synthétique ou au contraire très complète, intégrant notamment le détail de la méthodologie et des annexes techniques complémentaires. Chaque numéro de cette nouvelle série est disponible en téléchargement sur le site-portal de l'aménagement du territoire, www.territoires.gouv.fr, dans une version maquetée facilement imprimable.

