



Innovation, réseaux sociaux et compétitivité des territoires

Université d'été du
Management territorial



Stratégie de Lisbonne, politique des pôles de compétitivité, clusters...

Mise en oeuvre : paradoxes, freins, blocages...



Mars 2000

Faire de l'Union Européenne
l'économie de la connaissance
la plus compétitive et dynamique du monde d'ici à
2010...

Préparer la transition vers une société et une économie fondées sur la connaissance, au moyen de politiques répondant mieux aux besoins de la société de l'information et de la recherche et développement, ainsi que par l'accélération des réformes structurelles pour renforcer la compétitivité et l'innovation et par l'achèvement du marché intérieur



Par la mise en réseau des acteurs de l'innovation, la politique des pôles de compétitivité a comme objectif la création de richesses nouvelles et le développement de l'emploi dans les territoires.

DIACT



Frein n°1 : Gouvernance **Ya t'il un pilote dans l'avion ?**



Vision
stratégique



Objectifs
Opérationnels
(programmation
balistique)



Efficienc
collective

Mode militaire

Chaîne de commandement top-down

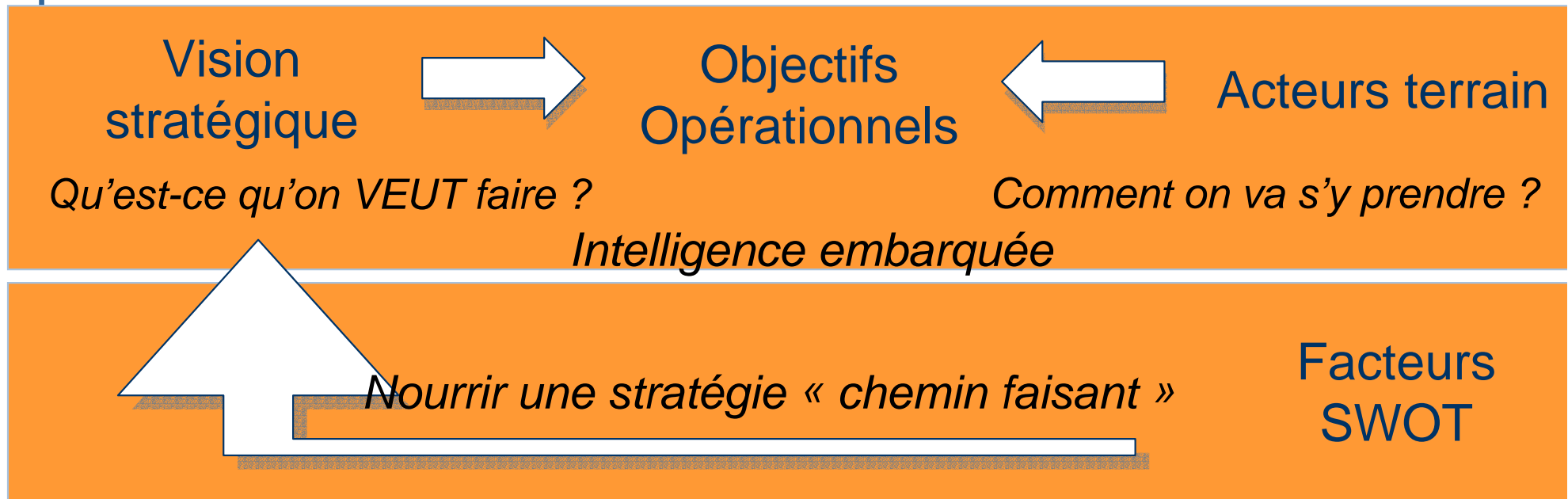
**Toujours présent :
Excellence de la France dans les
« grands projets Colbertistes »**

Suppose une prédictibilité (IE)

Mode ecclésiastique

**Découpage territorial
et en « domaines de compétences »**

**Toujours présent :
« Ministères »
Etat et institutions territoriales
dans leurs missions « régaliennes »**



Mode Management

Conduite du changement
Renversement du pilotage à 180°
Facteurs de mobilisation, adhésion, participation
Attractivité

Penser Global <=> Agir local

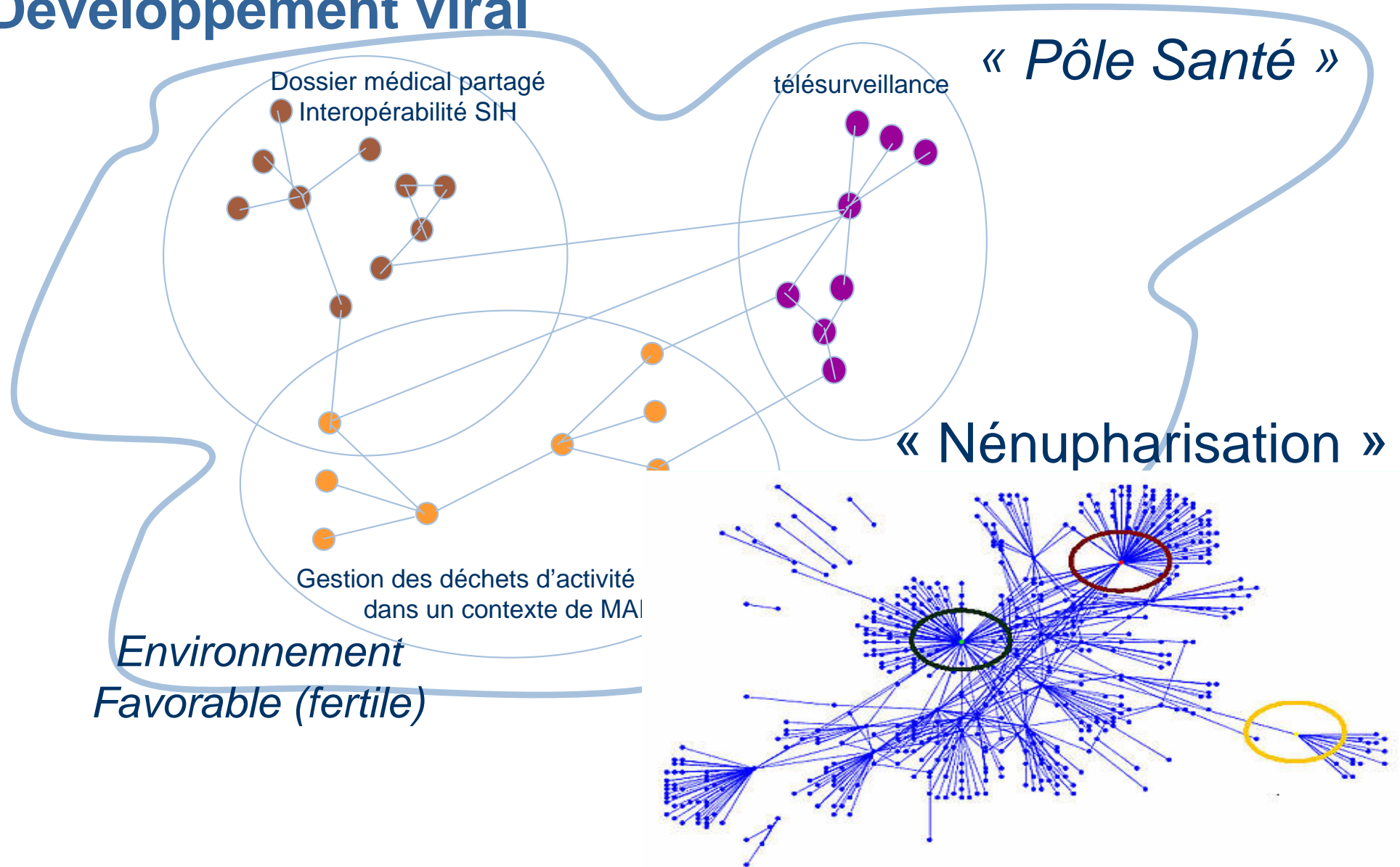
Mettre en réseau de collaboration des acteurs juridiquement indépendants est un changement culturel majeur, qui ne va pas de soi.

On ne pourra pas le conduire efficacement si les institutions chargées de relayer ces politiques ne sont pas elles-mêmes disposées à changer leur logique de fonctionnement.

- Guichet unique composé d'intermédiaires (RDT, CRITTS) ayant à la fois une proximité du terrain et des entrepreneurs et une connaissance des arcanes de l'administration
- ne pas marginaliser les projets non labellisés



Développement viral





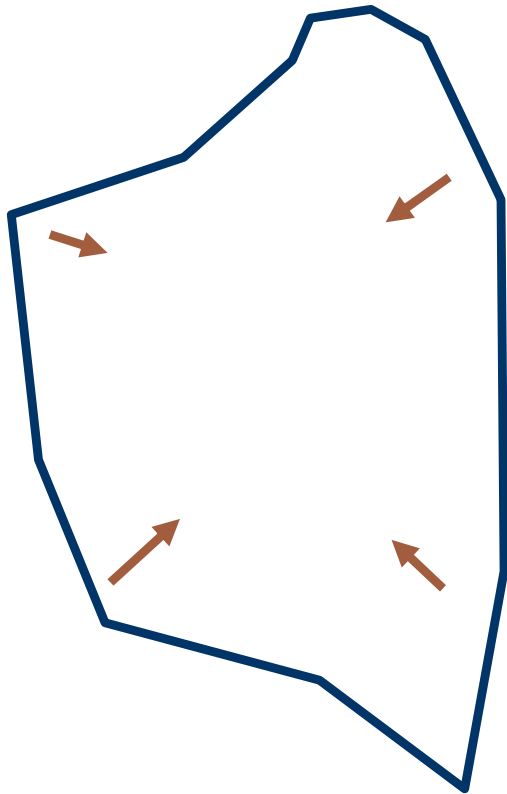
Paradoxe n°2

Territoire et réseau, deux notions antagonistes

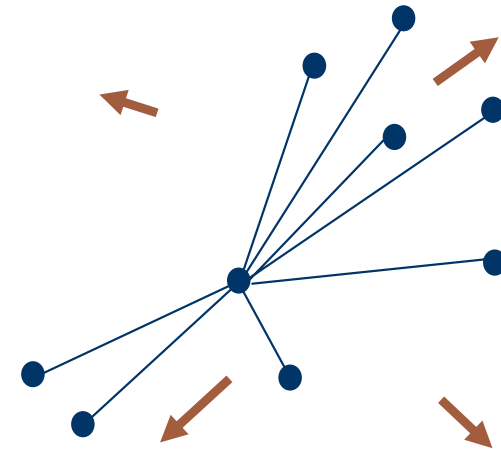


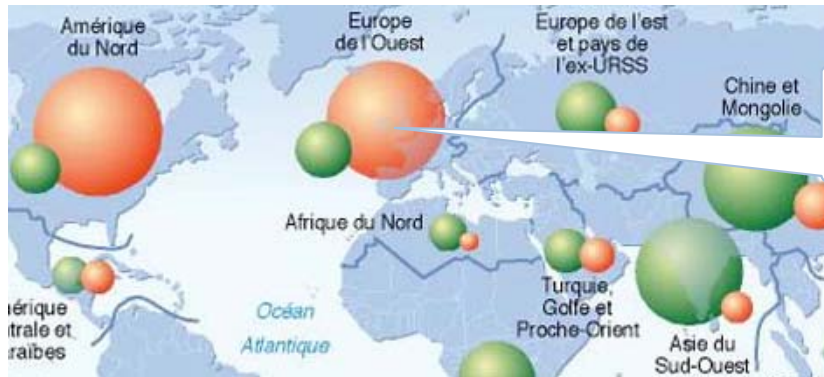
Dessine-moi...

un territoire

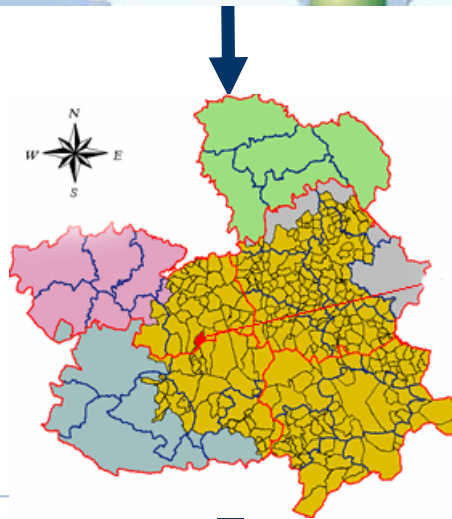


un réseau

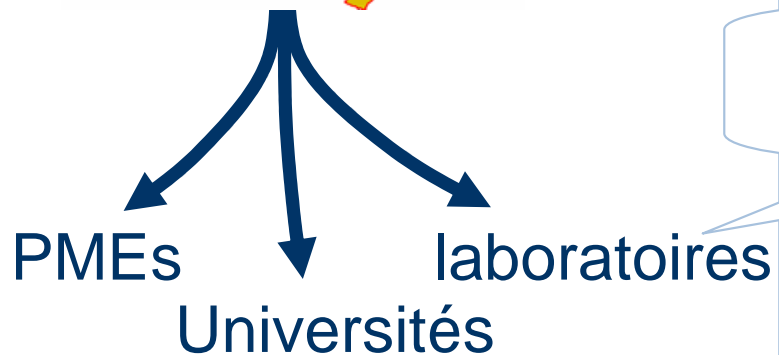




Qui est mon concurrent ?



Qui est mon concurrent ?



Qui est mon concurrent ?

On ne peut pas « clusteriser »
des entreprises D'office
à partir de leur appartenance
au même code NAF !



Gouvernance territoriale

Territoire politique

Défini par ses frontières

Unité d'administration

- Juridique : lois, réglementations...
- Responsabilité
- Séparation du corps social et physique

Passé (héritage historique)

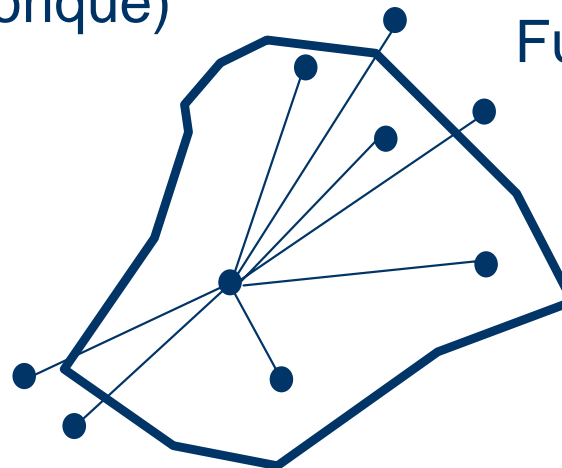
Territoire de réseau

Défini par ses liens

Centre d'attractivité

- Image (marque), réputation,
- Environnement, ressources, values,
- Projet, Vision, participation
- Talents : culture, économie, sport...
- Autonomisation

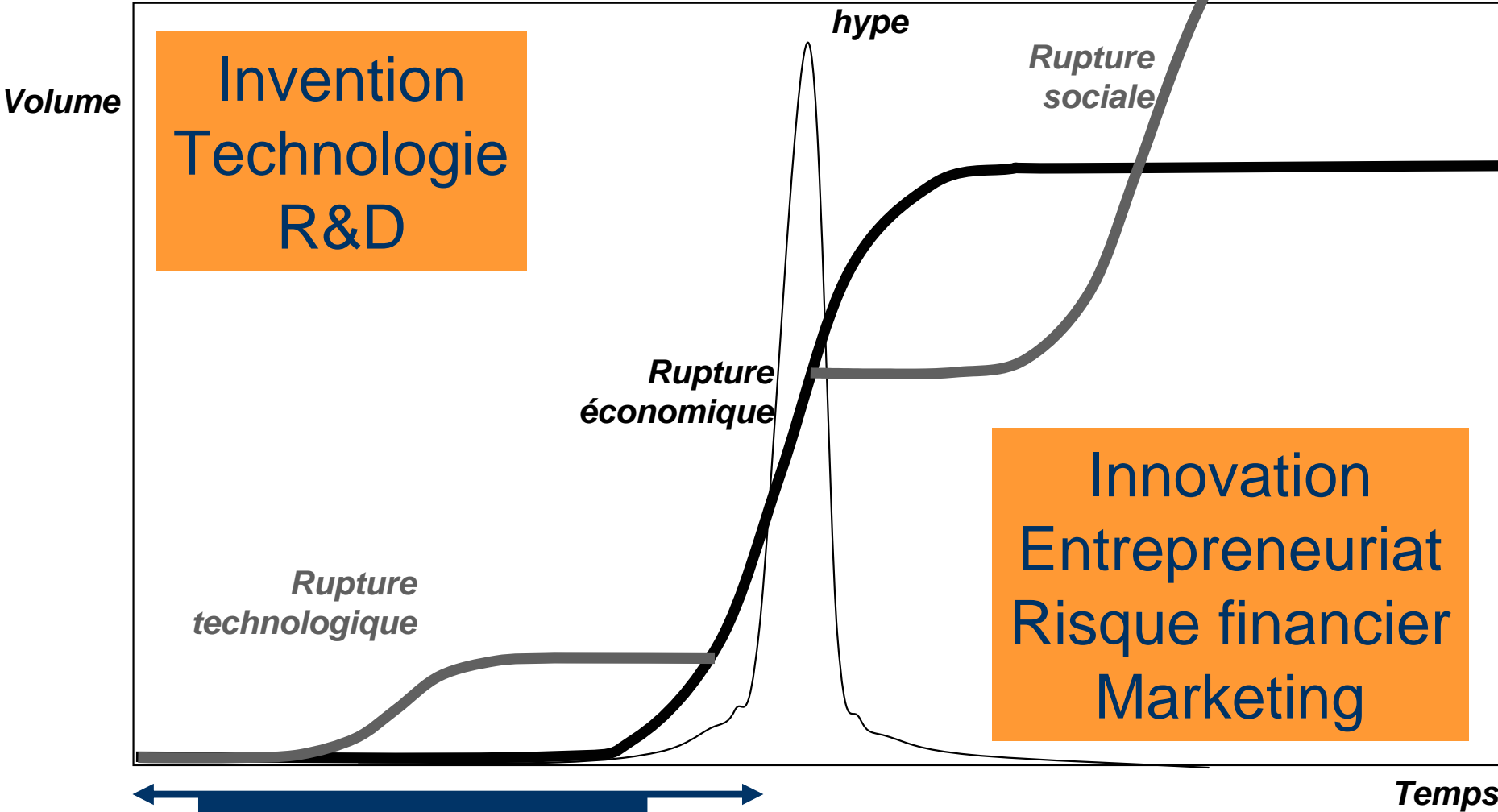
Futur (projet partagé)





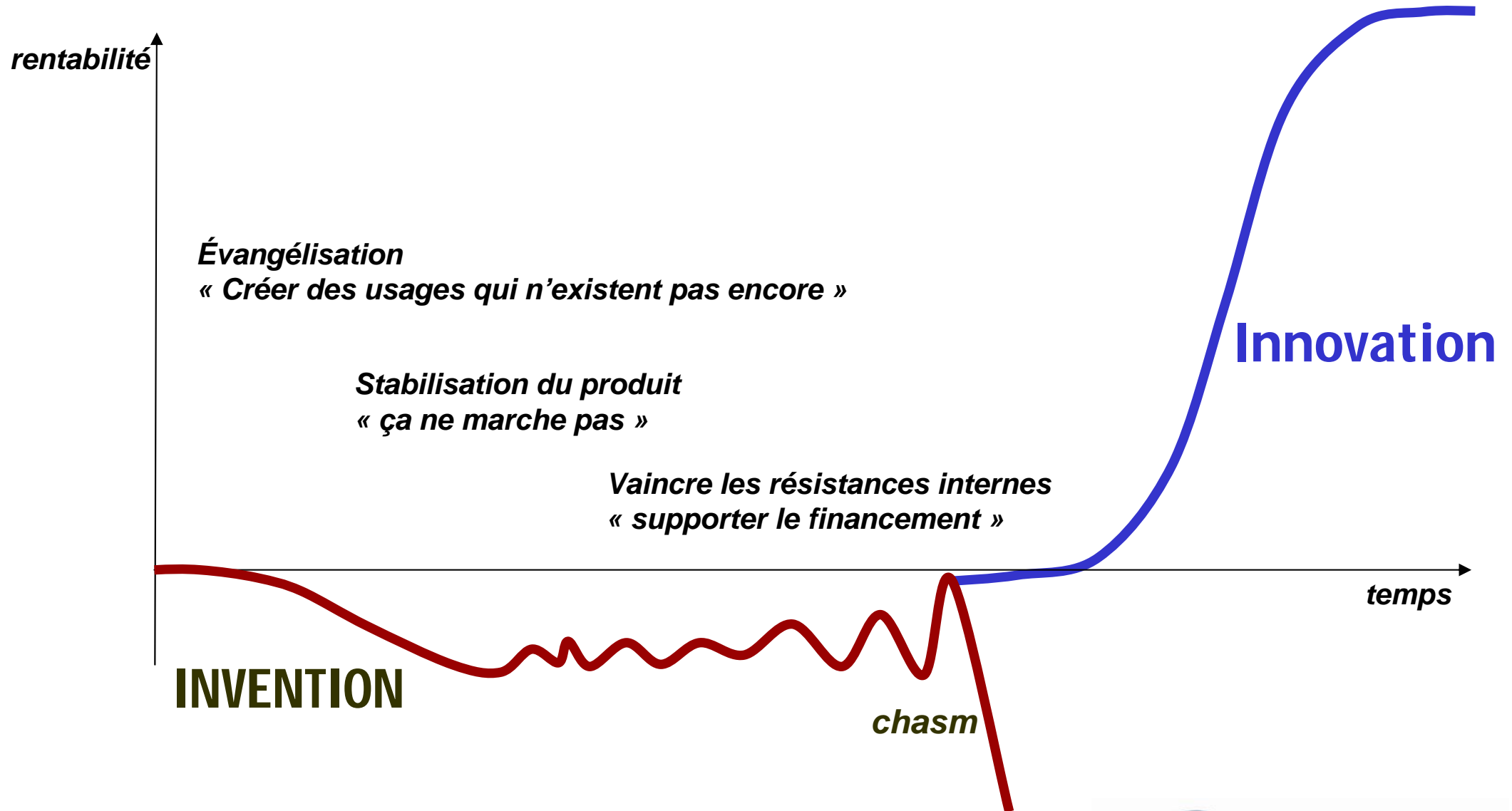
Barrière n°3 L'innovation, une auberge espagnole

La fameuse courbe en S



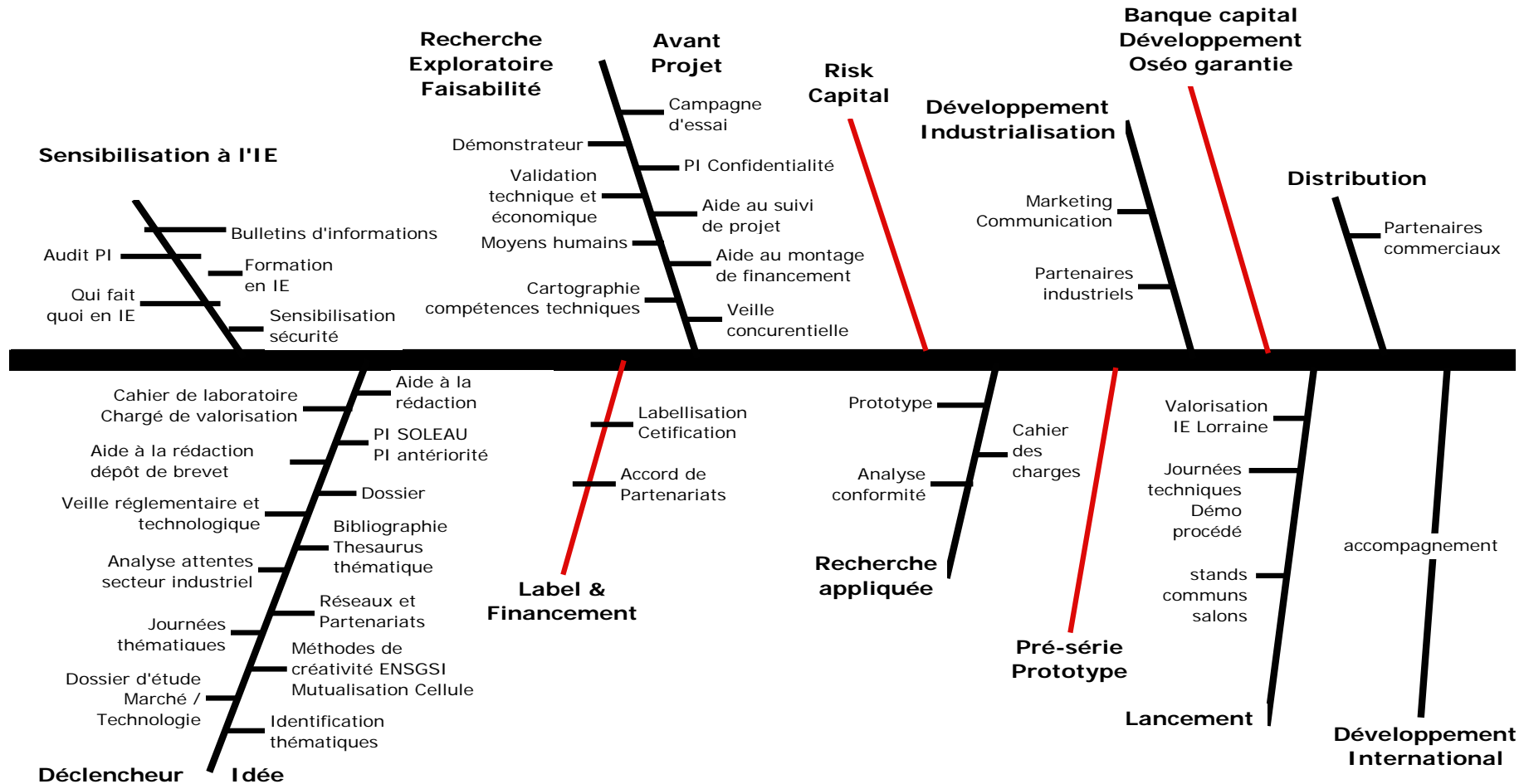
Pas de maîtrise du timing
Ex : Cugnot 1760,
Grove 1839...







L'offre de soutien est concentrée sur l'amont alors que la principale mortalité des projets innovants est sur l'aval !



Macro Processus de l'Innovation en Lorraine



Exemple : Offres de formation/sensibilisation à l'IE en Lorraine

**CCI et CRCIL,
L'Oséo,
3iL, DECiLOR et RDT,
L'INPI,
MINEFE,
DST,
DRCE,
IHEDN,
SYNERGIE,
CRITT
Académie de l'IE,
ADIT,
ACFCI,
ARIST,**

**Cercle d'IE du MEDEF,
DGTPE
UBIFRANCE,
Commerce Extérieur,
AFNOR
Datops,
GEOS,
IFIE,
Iscope,
ITB,
LEXSIS,
Mediaveille,
ODI**

**Profusion d'offres redondantes
pas d'évaluation**





Exemple 2 : Financement, aides à l'innovation

On recense plus de 730 aides nationales.

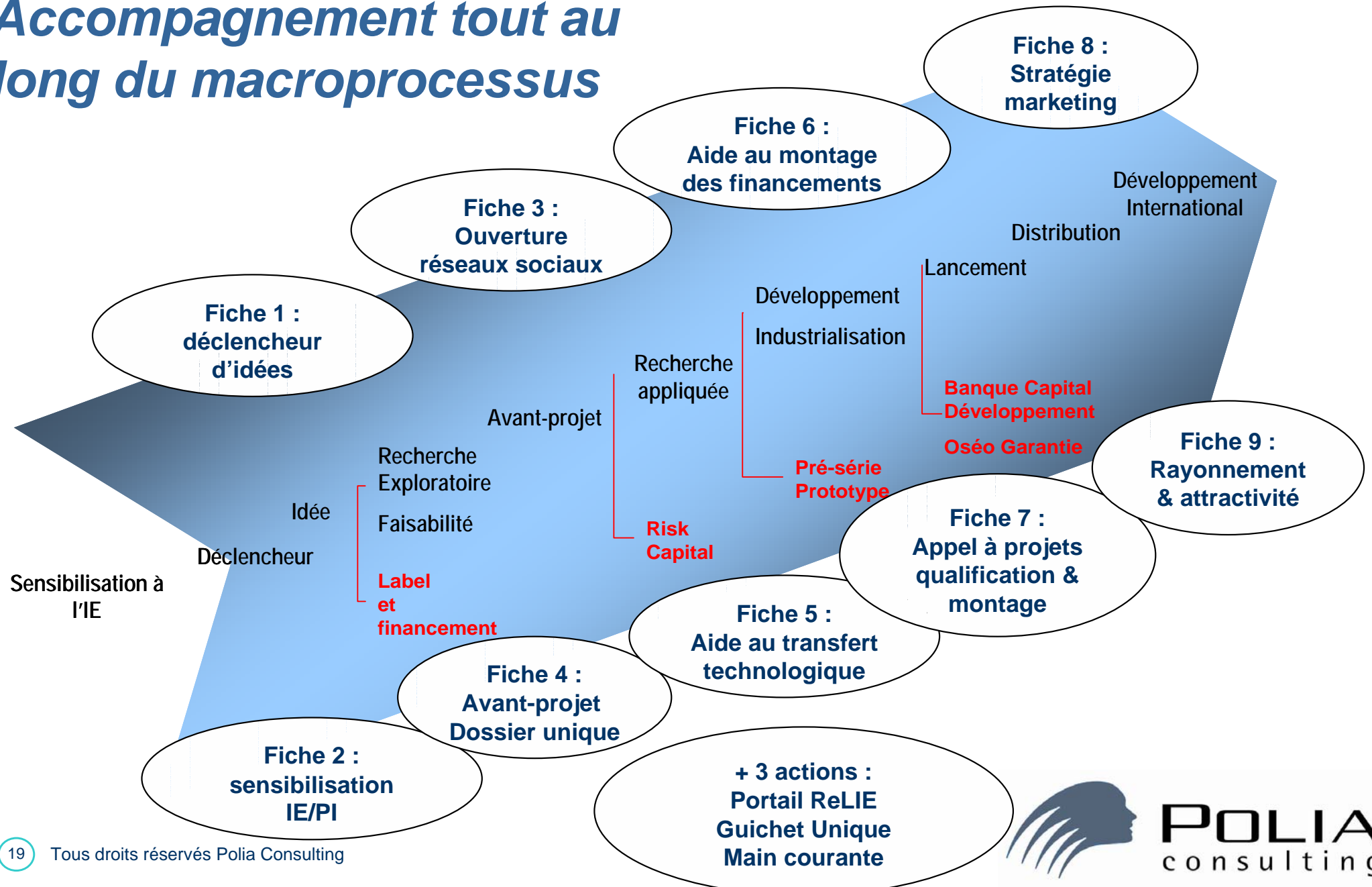
Alain Etchegoyen, commissaire au plan déclare : "Les aides publiques constituent une telle jungle que l'Etat lui-même hésite à s'y aventurer..."

Un rapport du Ministère des PME du commerce et de l'Artisanat et Professions Libérales préconise explicitement le recours à des cabinets de consulting, et va jusqu'à en labelliser certains.

De plus, il n'y a pas si longtemps, les grandes entreprises (plus de 2 000 salariés) captaient plus de 70% du financement public, et le seul secteur aéronautique/spatial s'en octroyait 46,5% ! (rapports OCDE, CPCI)



Accompagnement tout au long du macroprocessus





Frein n°4 **Vous avez dit Economie de la** **Connaissance ?**



sur les intangibles

Supposons que demain...
votre entreprise perde :

- tous ses clients,
- ses méthodes,
- ses savoir-faire,
- ses salariés
- ses partenaires
- sa marque...

Qu'est ce qui lui reste ?

Montez-moi où se trouvent ces facteurs dans le bilan comptable de votre entreprise.

On ne peut pas territorialiser les intangibles !

Une politique publique de soutien à la compétitivité des territoires s'appuyant sur « l'économie de la connaissance » est vouée dès le départ à être paradoxale.

- Ne pas raisonner en termes simplistes de Rsl en K€ ou en termes d'emplois – à court terme – à l'échelle territoriale
- Engager une réflexion « intelligente » sur la définition d'un ensemble de critères qualitatifs d'évaluation des politiques de soutien à l'innovation.
- ces critères pouvant rejoindre la notion d'attractivité définie plus haut.

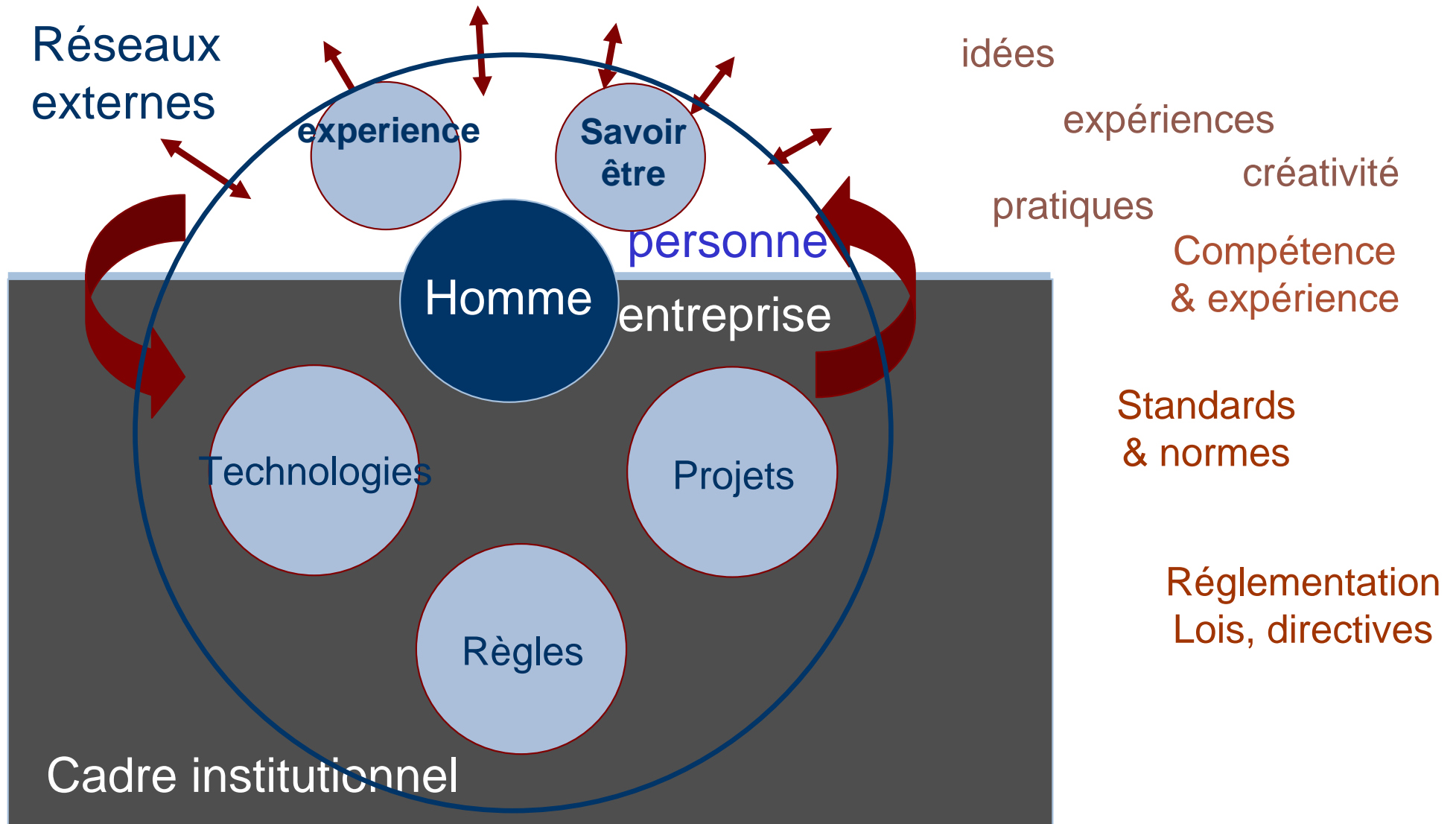


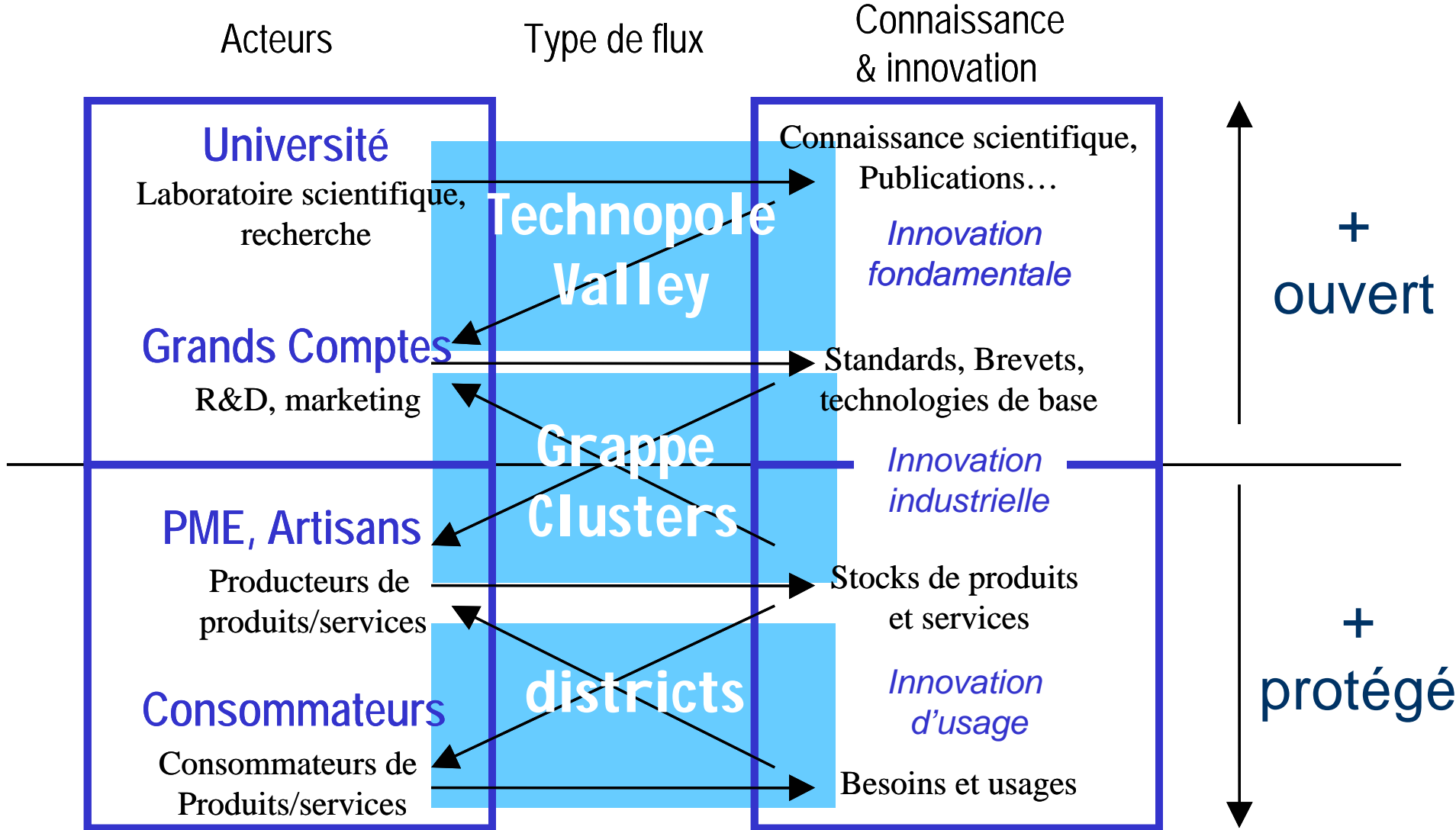
Frein n°5

**A qui appartient la connaissance ?
Quels échanges de quels types de
connaissances ?**



...du processus de création de connaissance





Mettre en réseau de collaboration des acteurs juridiquement indépendants est un changement culturel majeur, qui ne va pas de soi.

- ▶ **Accompagnement Knowledge Management**
créer une culture de partage et collaboration au sein de communautés thématiques de taille limitée au départ puis étendre progressivement (nénupharisation)
- ▶ **revoir la question de la PI**
selon les différentes configurations



Frein n°6 : réseaux sociaux Qui fait quoi ?



L'hostilité à une plus grande ouverture
interrelationnelle,
interculturelle,
intergénérationnelle
est vue comme le premier frein à la
«l'innovation et à la productivité de la
connaissance »



Repérage mutuel

Qui fait quoi ?
Qui sait quoi ?
Qui connaît qui ?

Savoir que l'autre existe
Domaines d'expertise
Et d'intérêt

Sérendipité
« machine à café »
Blogs & co.
PtoP
Social tags

Rencontres informelles
Logique du premier don



Réputation

Précède...

Confiance

Se nourrit de...

e-reputation
Web 2.0
Ranking...



Réciprocité

Intégrité

Habilitation

Valeurs & Langage

Réalisation

Communautés
Team building
Dévpt personnel



Rechercher
🇫🇷

<< **Probiotique**

rechercher

Aide
Métiers
Produits
Recherche Fondamentale > Produits frais

▣ Préciser la recherche :

- ▣ Absorption
- ▣ Allergies alimentaires
- ▣ Analyse chimique
- ▣ Analyse sensorielle
- ▣ Bifidobactéries
- ▣ Immunité
- ▣ Intolérance au lactose
- ▣ INRA
- ▣ Chine
- ▣ Culture cellulaire
- ▣ Cholestérol
- ▣ Edulcorants
- ▣ Maladies cardiovasculaires
- ▣ Mesure d'activité
- ▣ Nutrition infantile
- ▣ Obésité
- ▣ Ostéoporose
- ▣ Procédés
- ▣ Rhodia

→ Carte suivante



Une recherche sur www.Viadeo.com sur le département 57 donne plus de 10 000 fiches !
Et si l'on s'intéresse à la **plasturgie dans le 57**, on trouve :

Ingénieur de recherche, [PLASTINNOV](#) – **Intervenant en rhéologie des polymères appliquée à l'extrusion, thermoformage et soufflage**, [Université de Metz](#)

Parcours professionnel

- août 2005 - aujourd'hui : Ingénieur de recherche

- Juillet 2002 – août 2005 : Conseiller technologique.

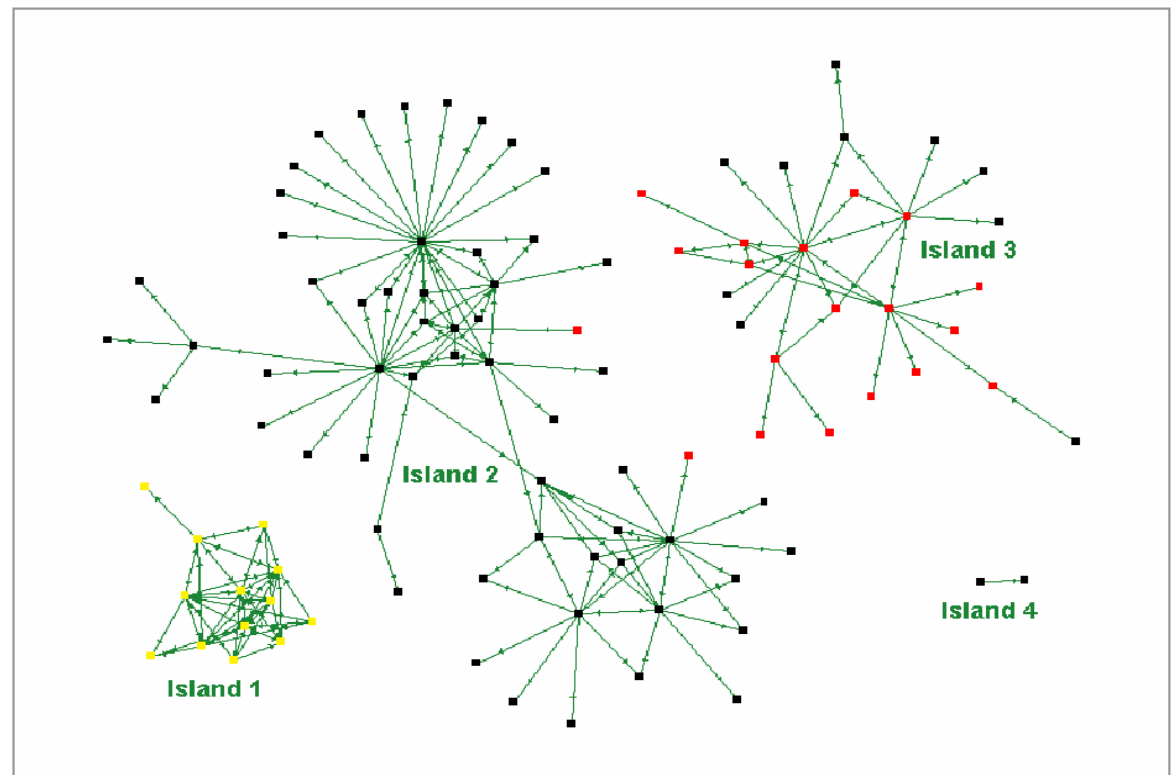
Missions : intervenir auprès des industriels de la plasturgie dans le cadre de projets de transfert de technologie dans les domaines de **la simulation numérique des écoulements (injection et extrusion) ou la caractérisation des matières plastiques en laboratoire.**

L'outil calcule les liens sociaux et déclare que notre expert peut entrer en relation avec **plus de 326 600 personnes !**

L'équipe du **RESEAU VIADUC NANCY** organise une fois tous les 2 mois une soirée Networking innovante et créative autour de nouveaux concepts d'échange. En un mot: une tranche d'auberge espagnole ! Créé en juin 2006, comptant plus de 500 personnes, c'est un nouvel espace permettant **aux membres du réseau Internet Viadeo de se rencontrer** et de partager des informations, des connaissances et des compétences. Notre objectif est l'échange (business, professionnel et amical...) dans un cadre convivial, détendu et non formaliste.

Dans un réseau humain, l'ARS peut révéler :

- Leaders d'opinion (implicites)
- Trous et fragmentations
- Densité et nature des liens
 - Production
 - Financier
 - Connaissance



Social network
Analysis



**Frein n°7 : L'innovation n'est rationnelle...
qu'à posteriori...si elle a réussi !**



Au départ, l'idée nouvelle et déviante germe dans un bouillon de culture, partagée par un groupuscule de passionnés, de marginaux, de dissidents.

Puis l'innovation s'effectue par *transformation progressive de déviance en tendance*.

Jusqu'au jour où elle réussit – alors elle sera requalifiée, a posteriori, d'innovation géniale ! Parfois par les mêmes qui l'ont combattue.

Dans la nuit des Rois^[1] de Shakespeare, les codes sont inversés : les fous sont sages, et les rois sont fous ; les fous cachent une grande sagesse derrière leurs apparentes espiègleries, c'est parce que leurs messages ne sont pas recevables en l'état, dans la société du moment.

Beaucoup de Princes de la Renaissance ont gardaient auprès d'eux des bouffons avec la quasi-obligation d'être irrespectueux et insolents !

[1] La nuit des rois est la traduction française de « Twelfth Night » qui signifie la douzième nuit. Dans l'Angleterre élisabéthaine, la douzième nuit après Noël, c'est-à-dire l'Épiphanie, était effectivement l'occasion d'une fête en l'honneur des fous.



Torquay, Australie -1970, les années pétard...

L'histoire des surfeurs hippies





Contact :

jean-yves.prax@polia-consulting.com

www.polia-consulting.com

POLIA Consulting est l'un des leaders français du conseil stratégique et opérationnel en Knowledge Management et Innovation, depuis les phases de conception, jusqu'à l'accompagnement de la mise en œuvre opérationnelle et la conduite du changement.

Son équipe de consultants capitalise 15 ans d'expérience, plus de 150 missions de KM dans des entreprises de tout taille et de toute nature ; parmi ses dernière références on peut citer :

Altadis, Arjowiggins, AFSSAPS (Agence du Médicament), Alcan, Alpea, AREVA, Banque de France, CNES, CEA, Danone, Conseils Gx et Régionaux, Gaz de France, Imerys, L'Oréal, OCDE, Oseo-Anvar, Sanofi-Aventis, Saint-Gobain, Schindler, Shiseido, Thales, Veolia Propreté, Vallourec Drilling...

Jean-Yves PRAX, Dr Sc, Président et fondateur de Polia Consulting est l'un des premiers consultants à s'être spécialisé, dès 1993, dans le Knowledge Management.

Il est également chargé d'enseignement à Sciences Po Paris, à l'ENA, dans des universités italiennes et japonaises, et auteurs de plusieurs ouvrages de référence en management de l'information, dont :

Le manuel du Knowledge Management – mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur – 2e édition 2007 – DUNOD.

Objectif Innovation, avec B. Buisson et P. Silberzahn, DUNOD 2005