Innovation et territoires : quels impacts ?

Compte rendu des échanges qui se sont déroulés lors de la webconférence Apur'labo du 28 janvier 2022

Présents : Loïc Dosseur, Elsa Sidawy, Armelle Callandraud (Paris&Co) / Louise Fourquet (Baluchon) / Nathalie Jacquart (POLD) / David Monteau (MGP) / Thomas Annonier (Est Ensemble) / Jérôme Bon, Maurice Oms (Banque de France) / Dominique Gomez, Noëlla Choudhury, Laurence Pannetier Dugousset (Plaine Commune) / Edouard Razzano (DDCT) Damien Baloge (CCIR) / Nourridine Lasga (Pôle emploi) / Murielle Bouteille (Paris Est Marne et Bois) / Chloé Lemeunier (Université Paris 8) / Eve-Amélie Chevallier (Éducation Nationale) / Victorin Gokpon (Paris Terres d'Envol) / Nathalie Castaignet (Ville d'Argenteuil) / Sylvie Clémencon EPEC / La ruche Paris / Nicolas Garnier (Mission locale) / Arnaud Ménard (Impulse Partners) / Erwan Le Bot (ADCF) / Marianne Chapel (CDC) / Caroline Begue (Bpifrance) / Pascale Tramoni (RATP) / Cécile Gambier (APHP) / Laurence Oulovsky (Choose Paris Région) / Sylvain Ballerini (FIDEO) ; Virginie Darmon, Mathilde Nony, Maeva Rakotomanga, Guillaume Thuin, Olivier Roquain, Lorraine Chouteau, Alice Rousset, François Devaux (DAE) / Flore Benoit, Sabine Romon, Gabrielle Grenet, Marion Guiet, Agnes Vincent (SG) / Elise Delaître (Cabinet de la Maire de Paris) / Clara Bouteiller (cabinet de Pénélope Komitès) / Svetlana Foin (DDCT) / Nadhéra Beletreche (DVD) – Ville de Paris.

Organisée dans le cadre du labo de prospective de l'observatoire de l'économie parisienne, la webconférence Apur'*labo* consacrée au sujet « Innovation et territoires : quels impacts ? » s'est déroulée le vendredi 28 janvier 2022. **Loïc Dosseur, directeur général de Paris&Co, Louise Fourquet, présidente de Baluchon et les équipes de l'Apur ont notamment proposé leurs regards sur le sujet**. La contribution de Paris&Co à l'Observatoire de l'économie parisienne est accessible ici*. **Un temps d'échange avec les participants, dont ce document consigne les points saillants, a suivi la présentation**.

*Animé par l'Apur, le labo de prospective de l'observatoire de l'économie parisienne** créé en 2021 est un lieu de recherche/action pluridisciplinaire. Il vise à nourrir la réflexion autour des enjeux de la reprise économique après la crise sanitaire de la Covid-19, et à identifier des leviers pour accompagner les transformations de l'économie dans les années à venir.*

Loïc Dosseur et **Elsa Sidawy** sont respectivement directeur général et responsable éditoriale de Paris&Co, l'agence de développement économique et d'innovation de Paris et de la métropole. Celle-ci favorise la diffusion de l'innovation à travers l'incubation d'environ 500 startups françaises et étrangères par an, l'expérimentation de solutions innovantes, l'organisation d'événements nationaux et internationaux. Elle développe son activité dans une dynamique d'open innovation en lien étroit avec environ 120 grandes entreprises et institutions majeures.

* https://www.apur.org/fr/nos-travaux/apur-labo-4-innovation-territoires-impacts
** https://www.apur.org/fr/nos-travaux/observatoire-economie-parisienne

Résumé de la présentation de Loïc Dosseur - Directeur général de Paris&Co

L'incubation de startups n'est pas une fin en soi. **Le but est de mobiliser l'innovation au service du territoire**.

L'innovateur a le talent de détecter une problématique, puis de proposer une réponse. Il essaiera de convaincre les autres que la mission qu'il s'est donnée les concerne. Cependant, cela peut conduire à apporter des réponses à des problèmes qui ne se posaient pas. Par exemple, la surabondance de trottinette électrique n'a pas fait de Paris une ville innovante.

Il est donc essentiel de penser la finalité de l'innovation avant sa réalisation technique, et en cela les acteurs publics doivent sortir d'une attitude paternaliste d'appui à de jeunes entreprises pour exprimer clairement leurs besoins, auxquels les entreprises innovantes peuvent contribuer à répondre. La commande publique et les programmes d'expérimentation in vivo et in situ sont des leviers d'actions intéressants. Une part croissante de l'écosystème parisien de startups, qui a montré sa résilience pendant la crise du covid, crée des entreprises à impact dont le service ou le produit sert au développement harmonieux de la société.

La logique des startups était souvent a-territoriale – on note l'usage du passé, car nous sommes à un moment de basculement –, c'est-à-dire qu'elles utilisaient les biens et services fournis par leur environnement pour ensuite s'envoler au terme du contrat qui les lie avec le site physique (en moyenne de 3 ans chez Paris&Co). Le défi auquel nous sommes confrontés est de créer des externalités positives sur le territoire pendant cette courte période.

Ce basculement d'une action publique au service des entreprises vers une expression collective de finalités guidant l'innovation est en cours. **Il s'agit d'un changement de paradigme complet, car l'innovation a longtemps été l'affaire de sphères autorisées d'ingénieurs et de chercheurs supposés identifier les besoins et produire une solution technologique**. Cela a permis de faire émerger des réussites industrielles, mais a aussi eu pour corollaire de mettre de côté ce que d'autres auraient pu apporter dans le processus d'émergence d'une réponse innovante et d'appropriation de celle-ci. **L'enjeu des futurs lieux d'innovation est donc de se diriger vers une culture de l'innovation plus horizontale et participative**. Cela induit aussi une modification du type de solution trouvée, car celle-ci p**eut être technologique, mais aussi organisationnelle, de service et de modèle économique**. Les dispositifs d'appui à l'innovation sont désormais plus ouverts, et Paris a d'ailleurs été pionnière en lançant en 2010 son fonds Paris Innovation Amorçage ouvert aux innovations non technologiques.

Le territoire peut être entendu comme une entité administrative ou politique, mais il recouvre aussi une réalité subjective selon qu'on se place du point de vue de l'aménageur, de l'entrepreneur ou du citoyen ; ces territoires vécus sont distincts et entrecroisés. **Il est essentiel de définir le territoire pertinent dans le cadre d'un processus innovant**, car cela permet d'évaluer l'impact du projet, et donc d'accomplir le processus itératif propre à l'innovation.

L'approche de Paris&Co consistait à **utiliser un lieu d'innovation comme support d'incarnation d'un marché ne se situant pas forcément sur le territoire** (le sport, les mobilités, la santé, l'alimentation et bien d'autres). L'implantation des lieux permettait ainsi de rendre ce territoire attractif pour les acteurs d'un secteur. Cependant, on observe **un « effet tunnel » de l'attractivité du lieu**, à l'instar d'une autoroute qui traverserait un territoire sans s'en imprégner. Ainsi, le **Cargo** dans le 19e (notre plus grand site avec 15 000 m²) n'a pas eu d'impact direct sur son quartier pendant ses premières années. Il n'a pas été dessiné à l'origine pour être ouvert sur son environnement. Néanmoins, cette réflexion a permis d'aboutir à une forte implication dans le projet **Territoire Zéro Chômeurs pour Rosa Parks**, qui permet de créer des porosités entre le lieu et le territoire. De même, le dispositif **Option innovation** sensibilise des jeunes à des métiers émergents dans l'innovation et accueille de nombreux adolescents scolarisés dans le collège d'à côté. L'**Urban Lab** (8 000 m² dans le 18e), à l'origine également plus adapté au développement des startups qu'à celui du territoire, a pu être modifié en partenariat avec la RIVP pour **transformer le rez-de-chaussée et ouvrir le site sur le quartier**. Certains lieux plus anciens sont plus horizontaux et ouverts, comme les locaux de Smart Food Paris (20e arrondissement) et le Labo de l'Édition (5e arrondissement). Paris&Co a pu mesurer au travers de sa dizaine de lieux actuels combien **il est complexe et coûteux de renverser la tendance d'un lieu tourné sur lui-même pour lui faire émettre des externalités positives et l'ouvrir davantage**.

Il est crucial que l'impact envisagé pour ces lieux soit défini en amont, idéalement dans le cadre d'un dialogue entre les usagers possibles et les équipes conceptualisant le lieu. Installer un incubateur permet de se hisser de quelques places dans les classements internationaux évaluant l'attractivité des quartiers d'affaires. Mais il s'agit aussi de s'interroger sur la participation du lieu à la qualité du territoire : **en quoi génère-t-il des valeurs mesurables par les habitants, visiteurs, travailleurs ? En quoi contribue-t-il au mieux être sociétal par ses apports en liens humains, offre de services, réponses à des défis éducatifs, culturels, sanitaires, environnementaux ? Enfin, comment ses porosités**

accueillent-elles et donnent-elles de la valeur à son environnement immédiat ? Tout ceci, en gardant à l'esprit la logique économique permettant à ces activités de prospérer. Dans cet esprit, **de nombreux espaces jugés jusque-là impropres à de l'immobilier d'entreprise ou à une création de valeur pour le territoire ont été exhumés et investis dans une logique d'impact territorial**. Il s'agit de rez-de-chaussée, anciens ateliers, garages ou entrepôts, en particulier dans le nord et l'est parisien, désormais perçus par les promoteurs, les investisseurs et les acteurs publics comme des atouts. Les lieux ne sont pas des objectifs en soi, ce sont des moyens, et **les acteurs de taille intermédiaire** comme Paris&Co, qui sont à même d'entretenir un dialogue entre les acteurs privés soucieux de leur équilibre économique, les acteurs publics et un fin maillage d'acteurs de petite taille, **ont leur importance pour concevoir des espaces à la bonne échelle ayant un impact massifié**, comme Sinny&Ooko et Plateau urbain. Des programmes comme Réinventer Paris et Inventons la Métropole ont indéniablement contribué à ce travail sur le fond en renforçant la prise en compte des modalités fonctionnelles du site, de sa vie écosystémique en dedans et en dehors.

Toute la chaîne de production de lieux, depuis l'élu et ses équipes dans l'émission d'une intention, jusqu'au futur exploitant et son voisinage, doivent s'embarquer dans cette expression d'un vécu présent et souhaité pour faire du futur lieu un objet au service du territoire. L'innovation locale est souvent empreinte d'innovation sociale dont l'impact le plus important est probablement celui qui a un impact pour les habitants du quartier et le collectif - mais probablement aussi le plus difficile à construire. **Il s'agit d'une alchimie sociale complexe, mais riche**.

Résumé de la présentation de Louise Fourquet - Co-fondatrice et présidente de Baluchon

Créé en 2012, Baluchon porte trois ambitions : créer des opportunités d'emploi pour des personnes en difficulté, favoriser l'accès du plus grand nombre à une alimentation bonne, saine et juste, et contribuer au développement des quartiers populaires.

La création d'une association travaillant au retour à l'emploi par l'accompagnement et la formation de chômeurs de longue durée a préfiguré celle d'une première entreprise d'insertion par l'activité économique. C'est un projet avant tout politique et social qui s'est créé sous forme associative.

En 2014, Baluchon a créé une **entreprise d'insertion qui commercialise des services de plateaux repas, traiteurs, et restauration d'entreprise dans une cité de Seine-Saint-Denis**. Il s'y trouvait une cuisine désaffectée depuis 12 ans dans laquelle Baluchon a pu s'installer. En 2019, cette entreprise employait 70 personnes et faisait un chiffre d'affaires de l'ordre de 3 M€. L'engagement était double : insérer des activités économiques dans ce quartier et favoriser l'alimentation durable en utilisant des produits frais, non transformés, non surgelés et en priorité produits localement.

La deuxième entreprise créée s'appelle le **RADIS, pour Restauration Anti-gaspi à Double Impact Social, en coopération avec Emmaüs Défi en Île-de-France**. Il vise à assurer la **restauration dans des centres d'accueil et d'hébergement d'urgence**, où le prix d'un repas est plafonné à 4,40 € TTC. Nous avons identifié un gisement de dons alimentaires non utilisés, en particulier chez Métro, qui nécessitaient d'être cuisinés et portionnés avant d'être redistribués aux associations. Nous les collectons et les cuisinons pour fournir des repas aux personnes hébergées dans les centres d'hébergement d'urgence.

La troisième entreprise est la **Maison Montreau. Il s'agit d'un centre hôtelier dans le haut Montreuil**. Nous l'avons repris à la suite d'un appel à manifestation d'intérêt de la collectivité. Nous avons transformé l'ancien centre d'hébergement en un hôtel et une cantine qui accueillent une très dense activité sociale et culturelle. Le projet est co-porté par l'entreprise d'insertion et par notre association qui assure un programme de lien social de proximité.

Les activités sont très imbriquées. Nous avons une **structure de mutualisation des fonctions de support et de développement** sur les sujets de filière alimentaire durable et solidaire, qui a porté avec l'association **l'essaimage et l'adaptation de certaines solutions à des besoins locaux** ailleurs qu'en Seine Saint Denis, et particulièrement à Lille, où nous avons démarré des activités à l'été 2021. Nous avons rapidement été sollicités par des **entrepreneurs sociaux de l'alimentation durable ou des habitants des quartiers populaires** où se trouvent nos opérations pour **les aider à créer leur propre emploi à partir de leurs pratiques culinaires formelles ou informelles**. Nous avons donc **créé un incubateur en 2019**, en dialogue avec la collectivité et avec les acteurs de l'accompagnement généraliste d'Est ensemble et de Seine Saint Denis, pour apporter notre expérience des métiers de l'alimentation durable et solidaire.

A Lille, nous partageons une cuisine dans un tiers lieu qui réunit la ville de Lille et un acteur de l'événementiel responsable. **Notre cuisine est co-opérée par l'association, son pro-**

gramme d'incubation et par notre entreprise d'insertion. Nous mettons en place une double approche : insertion par l'activité économique et inclusion par l'entrepreneuriat.

Nous avons travaillé les formes juridiques de l'entreprenariat pour qu'elles correspondent aux besoins. L'association Baluchon, qui est à l'initiative de tout ce qui existe aujourd'hui, a créé un fond de dotation commun. Il s'agit d'un outil de l'ESS qui, par sa détention majoritaire de la holding Baluchon, **sécurise le fait que le projet commercial sera toujours au service du projet politique et social qui a été défini par l'association**. Cette holding est l'actionnaire unique de l'entreprise d'insertion Baluchon à table citoyens, qui regroupe les activités de traiteurs, le RADIS, la maison Montreau et notre établissement à Lille. **La forme de l'entreprise sociale peut aussi être un sujet d'innovation et évoluer dans le temps au service du projet économique et social**. Nous sommes un agent entrepreneurial qui intervient sur un territoire d'innovation.

Nous avons besoin que trois facteurs soient réunis pour que nous puissions agir. D'abord, **un besoin social peu ou insuffisamment pourvu**. Ensuite, une **dynamique de marché existante**. En l'occurrence, il y avait une demande forte concernant l'alimentation durable et des perspectives intéressantes dans l'hôtellerie, en lien avec les jeux olympiques en Seine-Saint-Denis. Enfin, une **politique publique encourageante** qui peut être celle de l'insertion par l'activité économique, par exemple, ou simplement les politiques publiques existantes sur un territoire en matière de solidarité, de développement économique, d'appui à l'entrepreneuriat et de transition écologique. Ces trois éléments forment un contexte propice à notre production de services et de solutions qui peuvent évoluer dans le temps selon les selon les besoins, les politiques publiques ou la dynamique de marché.

Nathalie Jacquart - Copilote du catalyseur de l'innovation et de l'entrepreneuriat de Paris Ouest La Défense

En 2016, Paris Ouest La Défense a identifié un besoin de lisibilité concernant les initiatives innovantes, foisonnantes sur un territoire qui concentre un grand nombre d'acteurs économiques.

Il s'agissait de **capitaliser sur l'existant en permettant des interconnexions entre grands groupes, TPE/PME, académiques** ; entre ingénieurs, développeurs, aménageurs, etc. Le catalyseur, créé pour remplir cette fonction de mise en cohérence au profit des acteurs du territoire, a commencé par **solliciter les grands groupes de La Défense, puis a élargi son action aux 11 villes du territoire** en incluant différents types d'entreprises. Les entrepreneurs ne s'implantent pas seulement dans les zones économiques denses, mais aussi dans les zones économiques plus diffuses.

Impulse Partners a apporté son aide pour structurer la méthodologie du catalyseur et définir les caractéristiques que le lieu qui hébergerait cette mission devrait revêtir. Le catalyseur a été lancé en avril 2019 avec des partenaires publics/privés dans un lieu appelé Base 11. **L'offre a été construite au regard des besoins exprimés par les acteurs du territoire**. Le catalyseur vérifie si les modèles économiques et juridiques fonctionnent et s'il y a des possibilités de travail en commun entre les acteurs du territoire. **Les entrepreneurs qui participent de ce catalyseur sont engagés et non consumé-ristes** : ils cherchent à répondre ensemble à un enjeu du territoire. Par exemple, un entrepreneur a créé une application de partage de livre qui permet d'économiser du papier et de favoriser le lien social. Avec EDF, le catalyseur réfléchit aux manières de mettre les compétences de grands groupes au bénéfice de TPE PME. Le catalyseur est un lieu qui appréhende tous les acteurs comme des entrepreneurs, et met ainsi en place **une dynamique horizontale où entreprises de toutes tailles, associations, élus et chercheurs viennent exprimer des besoins et chercher des solutions**.

David Monteau - Directeur du développement économique, de l'attractivité du numérique à la Métropole du Grand Paris

La métropole est un territoire vaste qui comporte 7,5 M d'habitants, produit quasiment 25 % du PIB français, et se caractérise par une forte densité urbaine.

Comment mettre l'innovation au service de la transformation de ce territoire composé de 131 communes et 12 établissements publics territoriaux ? Les transitions écologique et numérique appellent des politiques publiques en matière de mobilité, de pollution, d'urbanisme et de fabrique de la ville. L'innovation est une manière de trouver des solutions et de les expérimenter. Le programme « Innover dans la ville » accompagne des projets d'innovation en lien avec le territoire. **La grande taille de la métropole permet de travailler le déploiement des innovations, qui n'existent qu'en se matérialisant largement, influant alors sur les pratiques**.

L'apport de la dynamique d'innovation dans le développement économique de la ville ne peut être mesuré en termes d'emploi puisque les startups ont des masses salariales restreintes. En revanche, leurs manières de travailler essaiment (ex : télétravail), et il est possible de s'intéresser à la manière dont les entreprises innovantes s'insèrent dans l'écosystème local. **On peut notamment travailler à l'accès d'entrepreneurs au même niveau de ressources (en termes de financement, d'accompagnement, d'attraction des talents) où qu'ils soient sur le territoire**. Le fait que les lieux d'innovation s'ouvrent et qu'ils s'insèrent mieux sur le territoire accentue cette dynamique d'écosystème nourrissant l'innovation à l'échelle globale.

Thomas Annonier - Direction du développement économique d'Est Ensemble

Il n'y a pas de doute sur l'intérêt de l'innovation pure à l'échelle d'une économie pour sa résilience et sa compétitivité, mais **subventionner inconditionnellement l'innovation à l'échelle de la collectivité dans le but de favoriser le développement économique s'avère moins efficace**. En effet, les entreprises sont souvent volatiles, a-territoriales : ce sont les opportunités immobilières et les projets de vie des entrepreneurs qui décident de leur lieu d'implantation et de leur parcours résidentiel, plus que la perspective de conserver ou non une subvention. Par ailleurs, la création d'emploi dans les entreprises innovantes semble limitée et il existe des politiques plus efficaces dans la poursuite de cet objectif.

L'intérêt pour le territoire est de travailler l'innovation par le biais des besoins et des objectifs qu'il se donne. Les entreprises bénéficient d'aides financières à d'autres niveaux d'action publique, il semble donc que ce ne soit pas le levier le plus utile pour favoriser l'innovation. En revanche, **le territoire en lui-même peut constituer un « terrain de jeu » pour l'innovation** : il comporte des aménagements, du bâti, des besoins, des activités et des espaces publics pouvant être exploités pour innover. Les quartiers d'innovation urbaine devraient donc essaimer, avec des cahiers thématiques permettant de cibler les domaines d'innovations prioritaires pour le territoire. On pourrait **par exemple envisager de faire du parc des hauteurs un lieu d'innovation environnementale et sociale**, en accord avec les ambitions politiques du territoire.

Les **données** produites par le territoire, mais aussi par les bailleurs, les entreprises de télécommunication ou de transport, si elles sont bien récoltées, centralisées, et mises à disposition, **peuvent constituer une manne pour les entrepreneurs innovants**.

Le levier de la **commande publique** est aussi intéressant. Il **rencontre certains freins** dans la façon dont les enjeux

d'innovation sont partagés dans les services. La culture des services achats par exemple, plus souvent rattachés aux services juridiques qu'à des services opérationnels, peut se montrer frileuse. Mais **il est possible de combattre les effets de silo en portant l'enjeu d'innovation à un haut niveau de décision**.

David Monteau

Il ne semble pas que les entreprises innovantes puissent être a-territoriales, car leurs activités s'inscrivent dans un écosystème. La capacité d'un territoire à générer de l'innovation est intimement liée à la concentration de ressources d'accompagnement qu'on trouve localement. Par exemple, Baluchon va entraîner d'autres générations d'entrepreneurs car il existera une culture partagée à cet endroit. Ils développeront d'autres entreprises, ce qui créera une dynamique. **Une approche captive de l'innovation dans un périmètre restreint peut-être contreproductive**, d'autant plus que les écosystèmes créés à un moment de la vie de l'entrepreneur peuvent susciter de nouvelles synergies si une entreprise se déplace. Par ailleurs, **des dynamiques de rééquilibrage territorial sont nécessaires, pour que l'ensemble des parties du territoire bénéficient de ressources suscitant l'entreprenariat, notamment des locaux aux loyers accessibles, et un marché pour leurs produits**.

Loïc Dosseur

100 ans après l'Exposition universelle, Bertrand Delanoë a voulu faire à nouveau de Paris une ville à la pointe de l'innovation, ce qui est le cas aujourd'hui*. **On assiste actuellement à un basculement des politiques d'innovation d'un objectif d'attraction des entreprises innovantes vers l'utilisation de l'innovation comme levier d'action pour faire face aux enjeux du territoire**. L'état d'esprit vis-à-vis de l'entrepreneuriat s'est modifié dans l'ensemble de la société française. Aujourd'hui 50 % des étudiants veulent avoir une dynamique entrepreneuriale, ce qui est une excellente nouvelle.

* D'après le Bloomberg Innovation index, la France est passée à la 9e place en 2017, devant les États-Unis, dans le classement des économies les plus innovantes 2 et reste dans le top 10 depuis. De la même façon, si l'on observe le classement des villes, Paris est 10e dans le classement Innovation Cities™ Index 2021.
Note de Paris&Co : https://www.apur.org/sites/default/files/documents/page-de-base/fichiers-attaches/05_obsecoparis_contrib05_parisco.pdf?token=5sh2Gftj

Louise Fourquet

Au-delà de l'aide à l'installation d'entrepreneurs d'utilité sociale territoriale, qui vise à réorganiser des activités économiques autour du projet social du territoire, il est nécessaire **d'entretenir un dialogue, même informel, avec les entrepreneurs**. Sur le terrain, ils identifient de manière constante des besoins, des opportunités et des réponses possibles qui peuvent nourrir l'action publique. Par exemple, Baluchon a développé une expertise sur les sujets d'alimentation durable, qui transcendent les limites administratives de la commune ou de l'EPT, puisqu'un système alimentaire se déploie au moins à l'échelle régionale, et identifie des blocages, des leviers d'opportunité, des retours d'expériences utiles. **Les entrepreneurs n'ont pas les moyens humains pour formaliser ces éléments sous forme de notes, donc c'est aux acteurs publics de se saisir de ces connaissances** en dialoguant avec les entrepreneurs de terrain, et de les intégrer à la création des politiques publiques.

L'Apur, Atelier parisien d'urbanisme, est une association loi 1901 qui réunit autour de ses membres fondateurs, la Ville de Paris et l'État, les acteurs de la Métropole du Grand Paris. Ses partenaires sont :