

## INTRODUCTION

Coordonné par André Torre, Frédéric Wallet

Management Prospective Ed. | « Management & Avenir »

2017/7 N° 97 | pages 97 à 104

ISSN 1768-5958

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2017-7-page-97.htm>  
-----

Pour citer cet article :

-----  
Coordonné par André Torre, Frédéric Wallet « Introduction », *Management & Avenir*  
2017/7 (N° 97), p. 97-104.  
DOI 10.3917/mav.097.0097  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

---

**Cahier :**

**L'innovation territoriale, entre gouvernance et apprentissages**

**Coordonné par André TORRE<sup>1</sup>  
et Frédéric WALLET<sup>2</sup>**

**Comité scientifique**

Nathalie BERTRAND, IRSTEA Grenoble

Jean-Eude BEURET, Agrocampus, Rennes

Sébastien DAMART, Université Paris-Dauphine Gérard NARO, Université de Montpellier

Florent JOERIN, Université de Lausanne

Fabienne LELOUP, Université catholique de Louvain

Sophie MIGNON, Université de Montpellier

Paul MULLER, Agro-Sup Dijon

Raphael NATHÉVET, Directeur de Recherche, géographie politique CNRS

Nathalie RAULET-CROSET, IAE de Paris et CRG

.....  
1 **André TORRE** : Directeur de recherche à l'INRA, Agroparistech, Université Paris Saclay.

2 **Frederic WALLET** : Ingénieur de Recherche à l'INRA, Agroparistech, Université Paris Saclay.

## Introduction

Les apprentissages (Koenig, 2006) et les innovations sont aujourd'hui considérés comme des leviers du développement des entreprises mais aussi des territoires (Torre, 2015). En effet, ces derniers sont devenus non seulement des espaces décisionnels, où les acteurs travaillent et décident ensemble de leur avenir, mais également des lieux où s'articulent des enjeux multiples. Les pouvoirs publics français et les régions mettent en place depuis une trentaine d'années des politiques publiques visant à inciter les acteurs à innover et à collaborer, à faire alliance avec la recherche, l'enseignement et les institutions publiques (Torre et Wallet, 2012). Sont ainsi apparus, au fil du temps, et sous des noms différents (clusters, pôles de compétitivité, plateformes d'innovation... mais aussi crédit impôt-recherche, garantie innovation, prêts d'amorçage...), des dispositifs d'aide et d'accompagnement des entreprises au sein des filières ou des territoires, souvent destinés à stimuler l'innovation et à favoriser des dynamiques de croissance. Les territoires innovent et apprennent, sous l'impulsion des initiatives locales ou en réponse aux dispositifs mis en œuvre par les pouvoirs publics, pour se différencier les uns par rapport aux autres mais également pour maintenir des processus de développement. Ils développent des « routines défensives », des apprentissages d'exploitation et d'exploration.

La conception techniciste de l'innovation est maintenant dépassée et on considère cette vision, de manière croissante, comme ne pouvant refléter à elle seule les dynamiques innovantes et créatives sur les territoires. La montée des formes multiples d'innovation sociale est un phénomène majeur de la dernière décennie (Klein *et al.*, 2014) qui vient modifier considérablement la perception de la manière dont les changements et les dynamiques innovantes impactent les trajectoires de développement (Chabault, 2010 ; Lauriol *et al.*, 2008). Qu'il s'agisse des formes de consommation engagées, de la montée des formes nouvelles de solidarités ou plus récemment des *living labs*, mais aussi de l'émergence de collectifs de défense d'intérêts en tous genres ou encore de la fabrication et du détournement des nouveaux outils et instruments pour favoriser la coopération et la coordination entre les acteurs, l'innovation territoriale se complexifie et ne peut plus uniquement être pensée et analysée sous l'angle économique et industriel. Innovations sociales, organisationnelles et institutionnelles s'imposent à leur tour.

En ce sens, la gouvernance territoriale, en tant que processus de coordination des acteurs locaux, est non seulement un bon traceur des processus de développement (Leloup *et al.*, 2005) et d'innovation territoriale à l'œuvre ces dernières années, que ce soit dans les villes, les zones péri-urbaines ou les cam-

pagnes, mais également une innovation territoriale en soi (Chia *et al.*, 2008). Les processus d'innovation territoriale qui y sont à l'œuvre résultent en effet à la fois du travail politique mené par les différentes catégories de parties prenantes pour discuter, orienter ou remettre en cause les dispositifs, et des dynamiques d'apprentissages qui permettent de renforcer la pertinence des outils et l'efficacité des coordinations.

Dans le domaine du foncier, par exemple, les institutions locales (mairies, communautés de communes, pays...) en charge de la gestion et de la planification utilisent des instruments et outils, dont certains proposés par l'État (PLUs, SCOTs...) (Halpern *et al.*, 2014), alors que d'autres ont été fabriqués, singularisés ou détournés par les acteurs locaux pour répondre à des problèmes particuliers (contrats territoriaux, agendas 21, plateformes d'innovation...). Les apprentissages, en tant que supports à la création de nouvelles connaissances, de nouveaux savoir-faire et de nouvelles compétences des acteurs, ainsi que les oppositions entre différentes conceptions et outils plus ou moins décentralisés, sont essentiels pour comprendre et essayer d'orienter les processus d'innovation et de gouvernance territoriale en faveur des objectifs de développement dont les acteurs prennent progressivement conscience de la nécessité de les penser de manière plus intégrée aux différentes échelles territoriales (Rey-Valette *et al.*, 2014).

Les concepts de territoire et d'espace sont familiers aux sciences sociales, en particulier la géographie, l'économie et la sociologie. Leur introduction est plus récente en sciences de gestion (Loilier, 2010 ; Raulet-Croset 2008), dont la longue tradition de travaux sur les processus d'apprentissage et les dispositifs de coordination permet de comprendre les évolutions actuelles des pratiques gestionnaires des entreprises, mais aussi des administrations, des hommes politiques sur les territoires, ainsi que des nouvelles formes de regroupements des activités comme les clusters, les pôles de compétitivité ou les grappes d'entreprises...

L'objectif de ce cahier, intitulé « L'innovation territoriale, entre gouvernance et apprentissages », est de faire un point sur les différentes formes que prend l'innovation territoriale (pas-à-pas, incrémentale, radicale, organisationnelle, technique, cognitive...) pour gérer le territoire, le construire, faire face à et piloter les tensions ou conflits.... Il s'agit de traiter de la manière dont l'entrée territoriale offre une nouvelle perspective pour penser la question de l'innovation, vue, analysée, racontée par différentes disciplines et à partir de situations de terrain et d'exemples appliqués.

Les articles qui constituent le cahier ont été sélectionnés parmi une quinzaine de communications présentées lors du 51<sup>e</sup> Colloque de l'Association de Science Régionale de Langue Française (ASRDLF), qui s'est déroulé à Marne-la-Vallée

du 7 au 9 juillet 2014<sup>1</sup>. L'ASRDLF est devenue, depuis une dizaine d'années, un lieu où les différentes disciplines s'intéressant au territoire, à son aménagement, à sa gouvernance se confrontent, échangent et les sciences de gestion ne sont pas absentes de ces débats. Depuis 2013, nous (les coordinateurs de ce cahier) proposons une session spéciale sur la gouvernance, les apprentissages, les conflits... pour donner à connaître les travaux théoriques, opérationnels et contribuer ainsi à développer les recherches sur les territoires en tant qu'organisations où l'on peut analyser aussi bien les coordinations que les innovations techniques ou organisationnelles.

Les trois articles présentés ici illustrent la dualité des territoires, étudiés à partir de différents points de vue des chercheurs. Il s'agit d'une part de la vision du territoire comme support des politiques publiques ou d'action des acteurs (Angeon et Larade ; Richez-Battesti et Vallade), et d'autre part du territoire comme objet qui se construit – le territoire en train de se faire (Vitry et Chia)<sup>2</sup>.

Abordant la question des innovations sociales (à partir de l'Économie Sociale et Solidaire – ESS) et de leurs effets sur les territoires, l'article de Nadine Richez-Battesti et Delphine Vallade montre comment, surtout dans des situations des crises, les acteurs territoriaux (publics et privés) peuvent, pour faire face aux crises, réactiver (remettre au goût du jour) des innovations organisationnelles, comme les coopératives ou en fabriquer de nouvelles (les monnaies locales, les circuits courts, les jardins ouvriers ou partagés...) ce qui va les conduire non seulement à re-territorialiser les relations mais à développer de nouveaux savoirs et connaissances (savoir-vivre, savoir-faire, savoir négocier, savoir gérer et s'organiser). Entre résistance et transformation, ils réinventent les dynamiques de création collective sur les territoires. L'ESS contribue alors à redéfinir la ville et à lui donner son caractère fondamental de lieu de concentration des échanges et de la production mais dans un périmètre réinventé où ce qui fait ressource sur le territoire est redéfini. On observe donc des formes de solidarité interindividuelles (lien social) mais aussi interterritoriales, qui nous amènent à redéfinir le terme même de « ville » : non plus métropole qui s'étend du centre vers la périphérie mais plutôt résurgence de liens territoriaux divers, qui se construisent avec la force de la multiplicité des liens faibles et contribuent ainsi à de nouvelles identités territoriales.

Valérie Angeon et Arnaud Larade s'intéressent à la question des trames vertes et bleues, présentées comme des systèmes écologiques et sociaux qui doivent concilier les activités humaines et la mobilité du vivant. Leur gestion crée en effet des configurations inédites de complexité et d'incertitude, en raison des

1 La session spéciale, co-organisée avec Eduardo Chia, et à partir de laquelle a été composé le présent cahier comportait 15 communications, parmi lesquelles ont été sélectionnés 7 papiers, qui ont fait l'objet d'un processus d'évaluation en double aveugle à l'issue duquel ont été finalement retenus les 3 articles ici présentés, soit un taux de 20 %. Nous remercions Eduardo Chia pour sa lecture attentive et ses remarques à cette introduction.

2 En ce sens ce cahier se situe dans le prolongement du travail coordonné par Pihel et Journé (2016).

interactions entre les dynamiques écosystémiques et les logiques socio-économiques dans lesquelles s'inscrivent ces systèmes, des limites des connaissances scientifiques et profanes disponibles, de l'imbrication des niveaux et des échelles de décision, ainsi que de la diversité des intérêts des parties prenantes qui y interviennent. Il s'agit d'une « gouvernance à cinq », avec des collègues d'acteurs représentant les collectivités territoriales, l'État, les organisations professionnelles et les usagers de la nature, les gestionnaires des espaces naturels, les scientifiques et personnalités qualifiées. Les auteurs étudient un outil opérationnel de gouvernance adaptative, testé dans la mise en œuvre des trames en Guadeloupe : le dispositif participatif ALDOM (Association, Language, Diagram block, Original Method), qui vise à favoriser l'hybridation des connaissances, le raisonnement systémique et les dynamiques d'apprentissage collectif. Ils discutent du caractère opératoire de la démarche proposée et montrent l'importance d'un cadre d'action tenant compte de la diversité des représentations et des intérêts des parties prenantes, qui opère les « traductions » nécessaires pour parvenir à créer un langage et une vision partagée, et inventer les modalités de gestion impliquant une modification des normes d'action et des pratiques de gestion dans les espaces concernés.

Concernant l'innovation « en train de se faire », Chloé Vitry et Eduardo Chia nous montrent, dans le cadre d'une recherche-intervention, l'importance de l'enrôlement des acteurs, à la fois dans la situation de gestion créée par l'instrument SCOT et dans le projet commun qu'ils co-construisaient. Mobilisant la théorie de l'acteur-réseau et les travaux d'Hirschman pour comprendre la position des acteurs vis-à-vis de l'instrument et du projet, ils montrent que ce processus d'enrôlement dépend de la nature de l'opposition initiale à la situation de gestion : de peur, légitime ou catégorique, qui correspondent (ou que l'on peut rapprocher) aux stratégies hirschmaniennes d'*exit*, *voice* et *loyalty*. Ils proposent néanmoins une distinction entre le *voice* participatif, qui décrit en fait le comportement d'un acteur enrôlé, et le *voice* contestataire, qui décrit celui d'un acteur qui refuse l'enrôlement, mais sans pouvoir choisir l'*exit*. Ainsi, s'il est *a priori* tentant d'associer ces catégories à un état ou un autre d'enrôlement (acceptation ou rejet), ils montrent que les situations sont plus complexes, l'état des connexions dans l'acteur-réseau pouvant conditionner certaines stratégies. L'innovation territoriale résulte ainsi en grande partie des arrangements organisationnels que les acteurs vont produire dans les processus d'enrôlement et d'apprentissage qui se révèlent nécessaires à la fabrication du sens et d'un langage commun ainsi qu'à la mise en place des dispositifs et instruments pour favoriser la participation.

Ainsi, chaque article nous éclaire sur une des dimensions du développement territorial. Les innovations territoriales, qu'elles soient sociales, techniques, économiques, organisationnelles ou encore progressives, incrémentales, de rupture... peuvent provenir d'acteurs et de situations diverses, mais ce qui importe, c'est que les acteurs incorporent des nouveaux savoirs, des nouvelles

connaissances pour faire face aux situations de plus en plus incertaines, ainsi qu'aux processus de développement territorial.

Enfin, nous tenons à remercier la Revue *Management & Avenir* pour l'opportunité qu'elle nous a offerte en rendant possible la publication de ce cahier. Nous pensons et espérons qu'il contribuera au dialogue et au rapprochement entre les différentes disciplines des sciences sociales qui travaillent sur les territoires (aménagement, conflits, coordinations, instrumentation....) et en particulier sur les processus de gouvernance, les innovations et les apprentissages territoriaux.

### Bibliographie

CHABAULT D. (2010), « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Management & Avenir*, Vol. 36, v6, p. 130-151.

CHIA E., TORRE A. et REY-VALETTE H. (2008), « Vers une "technologie" de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires », *Norois, Dispositifs et outils de gouvernance territoriale*, Vol. 209, n° 4, p. 167-177.

HALPERN C., LASCOUMES P. et LE GALÈS P. (2014), *L'Instrumentation de l'action publique. Controverses, résistance, effets*, Presse de Sciences Po.

KLEIN J.-L., LAVILLE J.-L. et MOULAERT F. (Dir.) (2014), *L'Innovation Sociale*, Toulouse, Éditions Érès, 246 p.

KOENIG G. (2006), « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, n° 160, p. 293-306.

LAURIOL J., PERRET V. et TANNERY F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, Vol. 184, n° 4, p.91-91.

LELOUP F., MOYART F. et PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, Économie, Société*, Vol. 7, n° 4, p. 321-332.

LOILIER T. (2010), « Innovation et territoire. Le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », *Revue Française de Gestion*, vol. 200, n° 36, p. 15-35.

PIHEL L. et JOURNÉ B. (2016), « La "fabrique" du territoire : travail aux frontières », Cahier spécial, *Management & Avenir*, n° 83, p. 115-119.

RAULET-CROSET N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue Française de Gestion*, Vol. 184, n° 4, p. 137-150.

REY-VALETTE H., CHIA E., MATHE S., MICHEL L., NOUGAREDES B. *et al.* (2014), « Comment analyser la gouvernance territoriale ? Mise à l'épreuve d'une grille de lecture », *Géographie, Économie, Société*, Vol. 16, n° 1, p. 65-89.

TORRE A. (2015), « Théorie du développement territorial », *Géographie, Économie, Société*, Vol. 17, p. 273-288.

TORRE A. et WALLET F. (2012), « Innovations et gouvernance des territoires ruraux », in E. Coudel *et al.*, *Apprendre à innover dans un monde incertain. Concevoir les futurs de l'agriculture et de l'alimentation*, Éditions Quae, 248 p.