

*Introduction par la Fondation Territoires de Demain de la journée MIDEM  
du Conseil Régional de Basse Normandie, Amphithéâtre Effiscience  
Colombelles-Caen, 16 mai 2014*

*LE DEPARTEMENT, TERRITOIRE DE DEMAIN*

André Jean-Marc Loechel

FONDATION DES TERRITOIRES DE DEMAIN

Le programme de recherche «villes 2020» de la Work Foundation développe le concept d'**Idéopolis**.

- Et en effet, au-delà de ce que nous dénommons par ailleurs **territoires en transition, villes entreprises, territoires responsables**, reconnaissons que toutes nos analyses prospectives assurent que le territoire de demain sera **un territoire fondamentalement «apprenant», créatif, mais aussi innovant**.
- Mais pour la plupart d'entre-nous, avouons que cela ne sont là que des mots quelque peu abstraits et apparemment largement décalés de **nos préoccupations quotidiennes du travail, de l'emploi et qui plus est, de cette inclusion sociale** devant laquelle nous avons le sentiment bien souvent d'échouer. En vérité, ce sont précisément les conditions d'une véritable inclusion sociale.

**1 - UN TERRITOIRE INNOVANT**

Tout cela au travers de nouvelles démarches et attentes incarnées dans des lieux et espaces dédiés à une innovation de rupture bien plus qu'à une innovation incrémentale, que les habitants avaient fini par regarder comme éloignée et presque occultée au sein des entreprises.

L'innovation de rupture préfigure d'ailleurs déjà l'innovation de demain : la ville innovante nous met en effet en présence de la cité qui tout à la fois se fait source d'innovation de rupture et bien souvent aussi apparaît comme sa résultante.

Une communauté d'individus donc, qui pensent leur destin notamment au travers des outils qui les accompagnent au quotidien.

Le futur urbain se voit de la sorte représenté dans ses approches quotidiennes par cette innovation ouverte, ses mécanismes tels que le crowdsourcing - une première forme

d'externalisation ouverte amenée à devenir l'un des domaines émergents du management des savoirs -, mais aussi ses modalités de financement et ses écosystèmes surtout.

Il est donc important, si nous voulons appréhender réellement les évolutions de la / des décennies à venir, de regarder avec attention ces écosystèmes de l'innovation en voie d'émergence. C'est une nouvelle géographie qui s'impose sous nos yeux, une carte des externalités et des flux, une nouvelle carte des liens et des réseaux.

***Nous sommes en présence de trois mécanismes majeurs :***

- **la gestion de l'identité** sans laquelle rien ne sera possible et encore moins une réelle stratégie d'attractivité
- cette attractivité manifestera ses résultats au travers d'une **polarisation de ses compétences** propres et de celles qu'il aura précisément réussi à attirer et... à intégrer
- mais cette même polarisation n'aura de véritables effets sur le développement et tout particulièrement sur la création de nouveaux emplois qu'au travers de **la gestion d'une économie du lien entre les différents pôles** - que leurs thématiques soient identiques ou complémentaires -.

***1.1 - La gestion de l'identité***

**La question de la gestion de l'identité et de la mémoire de la cité du futur est essentielle: elle est la condition de l'attractivité des activités innovantes.**

D'ailleurs dans les espaces de l'innovation, tout est carte, tout est cartographie, tout est cartographiable: c'est la règle de la topographie omniprésente, de la carte localisatrice de nos activités certes, mais beaucoup plus sûrement - et donc plus fortement - celle de nos imaginaires du passé et du présent que nous convoquons pour construire et en quelque sorte conjurer nos futurs! Un exemple récent nous est fourni par la cartographie littéraire: aujourd'hui déjà, à Paris comme à New-York, nous élaborons les cartographies littéraires pour raconter la ville et nos environnements.

***1.2 - L'attractivité du territoire***

***au travers de la polarisation territoriale des compétences***

Un trait majeur de la ville du futur est sa capacité, son aptitude à mettre en place des mécanismes de polarisation des compétences, condition absolue de son attractivité, de sa compétitivité et de son développement économique et social de manière générale. **Du Wissenshub zurichois ou l'écosystème de la connaissance et de l'innovation à Helsinki, la**

**Living Lab city**, ces polarités de compétence sont d'ores et déjà partout. Même si elles ne caractérisent pas aux yeux du passant le passage d'aujourd'hui, elles sont sur le point d'être l'élément majeur de la géographie de demain et les espaces tels que les Laboratoires vivants sur lesquels nous travaillons sont au cœur de tels dispositifs - souvent même sans le vouloir ni l'avoir recherché -.

**La carte du monde de demain apparaît d'abord et avant tout, comme une carte des savoirs, de pôles où des compétences, des expertises, des connaissances de tous ordres se trouvent mobilisés. Le monde nous apparaît d'abord comme un grand laboratoire.**

Ces polarités - qui sont d'abord le fruit de multiples externalités - prennent des tailles et des formes très différentes qui seront celles – on le verra - des régions, villes et quartiers de la connaissance, comme le montre par ailleurs bien, aujourd'hui déjà, un quartier comme celui de Poblenou à Barcelone.

<sup>2</sup> Ce que nous appelons «le paradigme de Mataro» montre bien aussi que cette cartographie n'est en rien une cartographie de savoirs exclusivement scientifiques: c'est aussi une cartographie de l'identité et des savoirs locaux où sont vraiment mis en évidence les rapports entre les pratiques traditionnelles orales et les usages du téléphone mobile.

### **De Mataro à Poblenou**

La compatibilité et l'interopérabilité des usages sera de plus en plus la réponse des urbanistes à la complexité qui caractérise l'économie de la connaissance au travers de la mise en place d'infrastructures de la connaissance, vue la propension de l'économie de la connaissance à utiliser l'intelligence comme principale ressource productive. Architectes et urbanistes devront en effet de plus en plus répondre à la nécessité d'améliorer les conditions de transmission de connaissances entre le système d'éducation et de recherche et le système productif et utiliser pour cela leur champ d'intervention, l'espace urbain. C'est ce qu'illustre aujourd'hui le chantier de Poblenou à Barcelone qui est l'un des lieux de préfiguration majeure des mécanismes à l'œuvre à l'échelle des territoires de demain. Dans le cas de Barcelone, au-delà des ambitions économiques qui caractérisent la ville, c'est également la dimension culturelle qu'il convient de relever, tout d'abord dans l'objectif que s'est clairement fixée la capitale catalane : faire de la ville l'un des hauts lieux de convergence des flux d'une nouvelle culture numérique et y assurer un «accès intelligent» pour tous ceux qui y vivent et y travaillent. Le suivi de telles ambitions correspond à un réel travail d'accompagnement des regards prospectifs qui guident maintes stratégies de la ville. La transmission d'une information qui puisse se présenter réellement sous une forme interactive constitue l'un des objectifs majeurs du plan stratégique de Barcelone Métropole. Les objectifs qu'elle s'est donnée en la matière ne souffrent guère d'ambiguïté : «Barcelone», est-il en effet écrit dans le troisième plan stratégique, «doit s'identifier comme un territoire d'innovation constante». On y rencontre donc certes les nécessités de

l'alphabétisation en matière de connexion électronique, mais aussi et surtout un plan de recherche en partenariat avec les universités pour renforcer la création d'une société locale de la connaissance, l'élaboration d'outils destinés au suivi d'une telle construction territoriale et même la création d'un «diseno urbano» basé sur les infotechnologies et qu'illustre bien la transformation d'un quartier de l'époque industrielle - Poblenu - en quartier du savoir, de la créativité et du transfert de technologie. Ce transfert technologique s'y veut omniprésent, à travers la mise en place de centres adéquats permettant la création d'entreprises à partir de technologies innovantes et surtout à travers le soutien de projets permettant de créer des usages applicatifs à partir des laboratoires de recherche. La ville et ses quartiers sont destinés à être non seulement des centres d'échange de biens, mais aussi un forum pour l'échange d'idées et un espace où l'on peut générer, diffuser et appliquer de la connaissance.

Ces échanges se font notamment au sein d'espaces dans lesquels se déroulent des activités de création et de divulgation dans le domaine technologique et où se trouve facilitée la relation entre universités, centres technologiques, centres de recherche et activités productives en une concentration d'activités qui favorisent l'interactivité. La ville de demain est une ville d'interactivité spatiale propre à accueillir de telles activités denses en connaissance au cœur d'espaces dédiés: infotechnologies, recherche, design, édition et industries culturelles. Ces espaces de ville complexe ont ainsi à déployer des systèmes d'incitation. Pour favoriser la présence de ces secteurs, il faut les identifier, les mettre en relation, établir des mécanismes d'actualisation au fur et à mesure que de nouvelles activités s'incorporent à l'espace économique. De nouvelles conditions d'utilisation de l'espace public et de l'espace privé se dessinent, avec des infrastructures hautement compétitives adaptées aux requis urbanistiques, économiques, sociaux et environnementaux. Après tout, ces espaces libres et ouverts ont ainsi donné lieu aux districts technologiques de Buenos-Aires par exemple.

### ***3 - L'économie du lien, à la base des nouvelles formes d'économie collaborative***

#### ***II - Un territoire apprenant***

**Bien qu'il soit relativement récent, le concept de «ville apprenante» - issu des théories sur les systèmes d'innovation - se trouve au cœur d'un nombre croissant de stratégies de développement économique et il est plus que probable qu'il soit la caractéristique première de la cité du futur et de son capital humain, social et immatériel.**

Parmi les grandes réflexions prospectives de notre temps, celle relative à ce que peuvent être de manière générale les cadres du travail de demain constitue aujourd'hui une composante majeure des réflexions nées au cœur de Living Labs tels que celui des Territoires de Demain, tant il interroge non seulement ce que sera l'entreprise en réseau des décennies à venir, ce qu'en seront les métiers et donc les formations qui y donneront accès - tout

particulièrement en ce qui concerne naturellement les technologies de l'information et de la connaissance qui en constitueront clairement l'axe central -.

Mais se voit aussi interrogé le rôle qui sera en la matière celui des collectivités locales et des nouveaux environnements territoriaux qui y joueront leur attractivité et leur compétitivité: le grand enjeu sera bien celui des nouveaux rapports entre entreprises et d'avantage encore entre entreprises et territoires où édiles et acteurs économiques seront au quotidien les co-créateurs d'une économie du savoir, où les uns et les autres auront à œuvrer ensemble pour créer des marchés, mais aussi, pour cela, donner à connaître et à comprendre.

Travailler demain, c'est donc d'abord et avant tout apprendre en temps réel, savoir utiliser les outils les plus pertinents pour avoir accès aux informations rendues disponibles par le territoire autant que par les entreprises au travers d'un apprentissage collectif reposant sur l'échange continu d'informations sur les produits, les processus, les services tout comme les méthodes d'organisation du travail.

C'est dire l'attention portée de plus en plus dans les années à venir aux travailleurs du savoir et à la main d'œuvre créative ouverte à toutes les formes d'interdisciplinarité, permettant au travail de demain de s'insérer dans une économie du lien où un secteur ne sera pas à priori plus important qu'un autre, mais où l'essentiel sera bien le lien unissant deux ou plusieurs pôles de compétences ou d'activités. Le territoire se fera également éducateur au service de l'ensemble de ses habitants, ainsi qu'au travers des ressources qu'il mettra à la disposition de ceux qui y habitent et qui y travaillent, de l'ouverture de ses données donc, et de l'attention portée aux applications qui vont les exploiter et à la pertinence des services qui vont les accompagner.

**Dans la société du savoir et dans le microcosme d'une région apprenante, aucune institution ne détiendra plus le monopole de la connaissance:** les établissements d'enseignement et de formation devront ainsi avant tout s'efforcer d'établir de nouveaux partenariats avec d'autres institutions cognitives où le personnel des entreprises sera omniprésent, recevant et transmettant tour à tour ses savoirs. Même si les stratégies des villes apprenantes ne s'attaquent pas directement aujourd'hui aux problèmes immédiats de chômage, elles pourront enclencher une dynamique qui contribuera indirectement à les résoudre. C'est là **un rôle majeur de nos Labs !**

Qu'il s'agisse du responsable affiliation s'occupant de la mise en place de partenariats entre le site de son entreprise et ceux évoquant l'offre auprès de leurs visiteurs, du M-marketer chargé de gérer les actions marketing liées au téléphone portable, de l'e-mail marketer attaché à définir la stratégie e-mailing de l'entreprise et à la faire évoluer, qu'il s'agisse du responsable e-CRM et ses stratégies relationnelles, du digital planner et de sa capacité à analyser ses nouvelles tendances ou encore du responsable web analytics et son analyse du comportement et des habitudes des internautes, du référenceur et bien sûr de l'intournable community manager chargé d'intervenir de manière plus ou moins proactive ou réactive sur

les médias sociaux, nous percevons aujourd'hui quelques-uns des axes qui seront en ce domaine les métiers de demain.

La mise en synergie à l'échelle européenne et internationale de ces métiers et de ces formations fait aujourd'hui l'objet du Réseau ProInterNet, issu du programme européen Leonardo da Vinci et qui est destiné à permettre des collaborations multiples entre notamment grandes institutions internationales et décideurs économiques: le Réseau ProInterNet donnera également à tous ceux qui réfléchissent à ce que sera leur vie professionnelle un outil de visibilité à l'heure où le web sémantique, au travers des premiers outils qu'il nous a été donné de voir ces jours-ci - développés notamment par de jeunes entreprises françaises -, est sur le point de bouleverser la nature même de la gestion des projets des entreprises et des polarités de savoirs clustérisant nos territoires.

Le Laboratoire Vivant est ainsi **le lieu par excellence qui nous permettra de porter un nouveau regard sur les possibilités d'éducation enrichie** qui se développent sous nos yeux et d'imaginer par là-même ce que seront les savoirs mobilisés pour le travail de demain. **Ces structures et réseaux illustrant les acquisitions de savoirs de demain sont des interlocuteurs majeurs naturellement de nos laboratoires.**

Au-delà des applications sur nos smartphones qui nous donneront à rédiger et à lire en temps réel les journaux de nos entreprises, le travail de demain s'ancre également dans la mutation de nos perceptions spatio-temporelles rendant sans objet nos anciennes habitudes relatives aux espaces de travail et à leur dimensionnement horaire, de même d'ailleurs que nos catégories culturelles et mentales de manière générale. Mais, précisément, cette interconnexion planétaire de nos futures activités économiques n'enlève rien aux avantages à opérer à l'intérieur de marchés du travail avec des limites géographiques précises et à adhérer à un même ensemble de conventions, de valeurs et de normes régionales. Bien plus, il devient essentiel d'être en relation étroite avec les fournisseurs, les consommateurs et même les concurrents: le territoire devient l'élément essentiel de «l'architecture de l'offre» de l'entreprise, en plus du dynamisme issu de la proximité géographique des partenaires permettant interactions fréquentes et échanges d'information informels. C'est tout l'enjeu là encore des Laboratoires Vivants se donnant pour mission d'accompagner jusqu'en interne les entreprises qui entendent analyser les mécanismes et les défis destinés à leur donner un avenir: grâce à eux notamment, l'entreprise et le travail des années à venir se construit sous nos yeux, il est urgent que nous participions tous à les co-construire. L'innovation ne produit évidemment pas seulement une économie basée sur des infrastructures, voire même sur des connaissances techniques, mais également des démarches dont les caractéristiques apparaissent d'ores et déjà dans l'actuel réseau des villes apprenantes qui, avant d'autres, ont pris largement en compte **dans leurs priorités leur capital humain, leur capital social, leur capital immatériel**. Bien qu'il soit relativement récent, le concept de «ville apprenante» - issu des théories sur l'innovation et les systèmes d'innovation - se trouve d'ores et déjà au

cœur d'un nombre croissant de stratégies de développement régional et il est plus que probable qu'il soit la caractéristique première de la cité de demain.

Comment fonctionneront nos cités apprenantes du futur? Aujourd'hui déjà, des collectivités offrent un ensemble de ressources, d'institutions, de technologies et de valeurs cosmopolites pour se positionner de manière très concrète sur une volonté de placer l'innovation et l'apprentissage au cœur de leur stratégie de développement et leur objectif est clairement de stimuler l'activité économique en combinant selon des modalités diverses l'apprentissage à vie, l'innovation et l'utilisation créative des technologies de l'information et de la communication.

**La notion «d'apprentissage» dans les «villes apprenantes», comme le souligne clairement Kurt Larsen (Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement), recouvre à la fois l'apprentissage de compétences individuelles et spécifiques, mais également des activités éducatrices fournies à tous les habitants.**

Il leur faut trouver leur place au sein de l'économie mondiale et doivent donc imaginer des stratégies novatrices qui leur permettent de rester compétitives et la constitution de réseaux et de partenariats est primordiale car l'apprentissage collectif repose sur l'échange continu d'informations sur les produits, les processus et les méthodes d'organisation du travail. S'avérera nécessaire une volonté claire et déterminée de tous les acteurs - pouvoirs publics, entreprises privées, institutions d'enseignement et de recherche et associations locales - de placer l'acquisition et la diffusion des connaissances au cœur du développement : le fait que tous les acteurs aient le sentiment d'épouser les mêmes objectifs et d'avoir une identité commune et une confiance mutuelle est naturellement essentiel pour qu'ils puissent partager les mêmes valeurs et les mêmes réseaux au sein des villes. Le capital social est ainsi un facteur déterminant pour que les villes apprenantes puissent fonctionner, et là encore c'est un sujet majeur des réflexions et activités de notre Living Lab !

Un autre élément qui caractérisera toutes les villes apprenantes de demain réside dans leur volonté de créer des activités fondées sur le savoir et largement compétitives à l'échelle internationale à partir de leur potentiel local d'apprentissage, d'innovation et de changement, au sein duquel les technologies de la mobilité et de la connaissance - mais aussi naturellement les données de la ville ouvertes à tous - vont jouer un rôle majeur. L'apprentissage tout au long de l'existence offre ainsi aux individus des possibilités de formation, quelle que soit leur qualification, en tenant compte des véritables objectifs de cohésion sociale, mais aussi de viabilité environnementale, qui seront des éléments toujours plus essentiels pour le développement des villes ou des régions. Tout d'abord, il y a beaucoup d'avantages à opérer à l'intérieur de marchés du travail avec des limites géographiques précises et à adhérer à un même ensemble de conventions, de valeurs et de normes régionales, mais il est également avantageux d'être en relation étroite avec les

fournisseurs, les consommateurs et même les concurrents : la ville devient l'élément essentiel de «l'architecture de l'offre» pour l'apprentissage et l'innovation. Etant donné le caractère social et souvent informel de l'apprentissage et de l'innovation, il n'est pas étonnant que le dynamisme naisse souvent de la proximité géographique des partenaires qui permet des interactions fréquentes et des échanges d'informations aisés et informels. Un passé récent a pourtant montré que les choses n'étaient pas aussi simples!

**Dans la société du savoir et dans le microcosme d'une ville ou d'une région apprenante, aucune institution ne détiendra plus le monopole de la connaissance , et c'est là encore l'une des convictions les plus fortes des partenaires et des acteurs des Living Labs** dont certains aspects montrent bien que **nous nous orientons vers le statut d'institutions cognitives aujourd'hui encore largement alternatives, mais demain tout à fait central au travers de ses activités quotidiennes de partage des savoirs**: tout cela a des conséquences importantes pour un système d'enseignement et de formation qui doit répondre aux besoins d'une organisation économique fondée sur le savoir. Les établissements d'enseignement et de formation devront ainsi avant tout s'efforcer d'établir de nouveaux partenariats avec d'autres «institutions cognitives régionales». On sait que les stratégies des villes apprenantes ne s'attaquent pas directement aux problèmes immédiats de chômage et de pauvreté, mais qu'elles pourront enclencher une dynamique qui contribuera à les résoudre indirectement. Une ville sera donc dite «apprenante» à la mesure de l'attention portée à son capital immatériel et en tout premier lieu à la situation locale de ses travailleurs du savoir et de manière générale à ce qu'il convient d'appeler les classes créatives. Mais elle se fait également éducatrice au service de l'ensemble de ses habitants, de ses élus et du développement des compétences à l'échelle de l'ensemble de son territoire. Elle est enfin apprenante au travers des ressources qu'elle met à la disposition de ceux qui y habitent, mais aussi y travaillent, de l'ouverture de ses données donc, et de l'attention portée aux applications qui vont les exploiter et à la pertinence des services qui vont les accompagner.

### **3 - Un territoire créatif**

#### **Un regard prospectif sur l'industrie urbaine créative**

**L'économie de la cité du futur sera une économie mauve, couleur de la créativité.** Comme le souligne l'économiste Thomas Paris, innovation, économie de la connaissance et créativité semblent constituer **le grand triangle du savoir** qu'incarnera dans toutes ses structures et infrastructures un territoire dans la décennie à venir en offrant le terreau fertile sur lesquels cette économie de la créativité se développe, au travers notamment d'espaces territoriaux tels que les nôtres.

Car de fait, la ville créative est la fille de l'économie du lien et du territoire apprenant. Maints travaux - de Richard Florida à Saskia Sassen -, mais aussi des rencontres comme les deux journées organisées sur l'économie créative par le Conseil de l'Europe en 2010 ont montré le rôle majeur de l'économie de la créativité et mis en exergue combien les villes



jouaient aujourd’hui un rôle essentiel dans l’exploitation de la créativité au profit du développement économique et social. Rappelons que selon les analyses de Richard Florida <sup>1</sup>, les quatre facteurs de créativité - les fameux “4 T” - sont et seront :

- le talent (une “classe créative” fortement représentée)
- la technologie (haute, évidemment)
- la tolérance (multilinguisme, sécurité...)
- le territoire (notamment des coûts fonciers demeurés bas malgré la croissance).

Elle est certes largement le fruit d’une atmosphère de réelle tolérance - les travaux ont beaucoup insisté sur ce point -, mais aussi de leur ouverture bien plus large: elles commencent à être déjà et surtout seront basées structurellement, stratégiquement sur l’immersion dans des écosystèmes d’ouverture et de mise en contact. Mais cette créativité est d’abord celle des stratégies culturelles de la ville et des quartiers: le concept des villes créatives est en effet basé sur l’idée que la culture peut jouer un rôle important dans le renouvellement urbain et les gouvernements locaux prennent de plus en plus en compte la créativité lorsqu’il s’agit de développer de nouvelles stratégies économiques. La productivité des fécondations croisées entre l’art, la science et la technique s’illustre aussi bien dans l’industrie que dans le cinéma d’animation ou les spectacles de rue... Les professions culturelles comprennent 88 catégories: management des entreprises culturelles, architecture, écriture, danse, chant, enseignement de l’art, composition, décoration, vidéos, mode, informatique, librairie, sociologie... La place de la création dans la cité sera de la sorte amenée à connaître de manière générale des bouleversements d’ampleur au travers de ses liens avec l’écriture parallèle des stratégies économiques. Culture et créativité seront ainsi de plus en plus impliquées dans une économie locale qui profitera pleinement non seulement de ses spécificités, mais aussi des rapports plus étroits entre des domaines technologiques et certaines de ses spécificités. L’impact considérable de la créativité sur la compétitivité et l’innovation territoriale est une problématique maintenant reconnue: les réflexions se sont encore multipliées ces dernières années en Europe <sup>2</sup> et elles ont désormais trouvé statut et crédibilité.

### **Les «villes créatives» en réseau aux sources de l’innovation**

Véritables viviers de groupes créatifs, les villes ont en effet les moyens de valoriser cette créativité et le fait de relier les villes en réseau permet de mobiliser ce potentiel et d’avoir ainsi un impact mondial, tout en ouvrant des portes sur les marchés internationaux aux

---

<sup>1</sup> L’économiste américain Richard Florida est, on le sait, l’auteur de l’ouvrage *The Rise of The Creative Class, and how it’s transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, 2002.

<sup>2</sup> La XXVII<sup>e</sup> Rencontre nationale des agences d’urbanisme à Dunkerque les 15 et 16 novembre 2006 avec pour thème la créativité des villes.

industries culturelles locales définies comme étant des activités économiques qui ont leurs origines dans la créativité, le savoir-faire et le talent individuel et détiennent surtout les potentiels nécessaires pour créer des emplois et de la richesse à travers la production et l'exploitation de la propriété intellectuelles. **Une ville créative, de toute manière, donne lieu à une gouvernance locale largement interdisciplinaire où les liens se font omni-présents:** il faut en être convaincu, **une telle gouvernance est d'abord née dans certains de nos espaces !** Tandis que les industries créatives contribuent à la structure sociale d'une ville, la diversité culturelle et l'amélioration de la vie quotidienne, elles renforcent également ses communautés et aide à définir une identité commune. Les villes créatives de l'UNESCO ont ainsi développé depuis près d'une décennie un vrai réseau de l'économie créative qui préfigure largement l'activité de bien des réseaux territoriaux de demain. Elles réunissent tous les acteurs culturels de l'ensemble de la chaîne de ces industries, de l'acte de création initial à la production et à la distribution, d'abord et avant tout pour stimuler le développement social, économique et culturel. Les villes qui rejoignent ce réseau mondial développent le propre champ créatif local, partagent leur expérience avec un public plus large et créent de nouvelles opportunités, notamment en collaboration avec d'autres membres du réseau, pour le développement des industries créatives. Le développement de partenariats entre les secteurs publics et privés représente une caractéristique clé du réseau qui permet le partage des expériences, des idées et des bonnes pratiques pour le développement culturel, social et économique. Elles pourront ainsi perpétuer leur rôle de centres d'excellence et aider d'autres villes, en particulier du monde en développement, à renforcer leur propre créativité.

### **Les nouvelles formes du cré-investissement : les modèles de financement de demain**

Les modèles financiers d'accompagnement des entreprises les plus créatives se projettent eux-mêmes dans les stratégies de demain qui se caractériseront d'une part par une sélection basée sur une véritable expertise prospective et d'autre part sur un accompagnement au quotidien de l'entreprise dont le rôle sera jugé au moins aussi important que les financements apportés.

### **La gestion de l'effet Médicis: villes de la connaissance et urbanisme de l'intelligence**

La ville de demain sera d'abord et avant tout une ville de la connaissance. L'expression même recouvre aujourd'hui déjà des réalités multiples et il en sera de plus en plus ainsi pendant une à deux décennies. C'est le plus souvent au travers de «l'effet Médicis» qu'elle deviendra un territoire capable de gérer ses écosystèmes de savoirs et l'ensemble de l'intelligence territoriale ainsi constituée, tirant largement ses ressources de son ouverture et des informations venues d'ailleurs. Le développement de stratégies de villes, territoires et quartiers de la connaissance relèvera d'abord d'une gouvernance locale interdisciplinaire, organisant et gérant l'intelligence du territoire précédemment évoquée au travers de la polarisation territoriale des compétences et de leur cartographie, mais aussi et surtout - on

le verra - avec les nouveaux lieux de travail et de réflexion qui seront ceux de cette ville de la connaissance. Là encore, une nouvelle fois, la cité du futur apparaît d'abord comme un ensemble d'écosystèmes d'innovation de rupture: il est essentiel - si nous voulons appréhender réellement les évolutions de la / des décennies à venir - de nous familiariser avec ces écosystèmes de l'innovation se traduisant par la création de villes, territoires et quartiers de la connaissance et dont la floraison des Wikipedia locaux dans les villes espagnoles en constitue par exemple une illustration. On l'aura compris, de manière générale, dans la prospective des nouveaux rapports entre savoirs et territoires, on allons vers le développement d'environnements cognitifs et d'écosystèmes de savoirs.

### **Les villes et quartiers comme nœuds de connaissance**

Une récente conférence internationale de l'Association des Parcs Scientifiques et Technologiques d'Espagne à Séville a centré ses débats sur la ville comme lieu clef de développement de pôles de connaissance: la tendance récente qui y a été analysée réside dans la création de technopoles de plus en plus au cœur des cités. Le thème était «la ville, nœud de la connaissance» et avait pour objet les villes qui orientent toujours d'avantage leurs espaces, leurs organisations et leurs stratégies sur des chantiers technologiques permettant la production de connaissances. Des villes intelligentes donc qui se font de la sorte les moteurs du développement économique et social et qui intègrent leurs projections prospectives sur des systèmes de valeurs et principes identitaires ayant cette finalité et sur des processus d'intégration de savoirs et d'agrégation de la diversité comme conditions mêmes de l'ouverture au monde et de la durabilité du développement. Ce sont ces villes qui aux yeux des experts de l'APTE vont attirer ainsi le travail et les investissements au travers du transfert de l'innovation et de technologies. C'est ainsi grâce à cet urbanisme de l'intelligence que se définissent mieux aujourd'hui les enjeux et défis de la cité du futur car lui permettant de construire concrètement les conditions mêmes de toutes les coopérations nécessaires qui caractérisent une ville de la connaissance et des outils qui permettent le développement de systèmes de l'innovation. **Ce qui comptera ainsi dans la ville du futur, ce sont les nouveaux espaces d'urbanisme et de travail suffisamment attirants pour promouvoir pleinement le talent et la créativité des personnes qui y habitent : Nos Labs y pourvoient à l'évidence !**

### **Des lieux de savoir aux tiers lieux: la nouvelle géographie de la créativité**

La polarisation territoriale des compétences et leur cartographie révèlent ainsi avec force les nouveaux lieux de travail et de réflexion qui seront ceux de cette ville de la connaissance et l'émergence tout au long de la décennie à venir de ces lieux. Ce sera là l'image la plus symbolique des territoires de demain, **des lieux ouverts et incarnant toute la capacité de réflexion et les dynamiques de chacun**. Les espaces dédiés à l'innovation sont dès aujourd'hui **la traduction concrète des multiples laboratoires et espaces qui se démultiplient en tous domaines**. Comme l'écrit Patrick Genoud, cette tendance forte

redéfinit le paysage systémique de l'innovation fait d'ouverture, de co-création et, on le redira ici, d'interdisciplinarité - toutes attitudes et formes de pensée qui marqueront de manière de plus en plus forte les paysages de nos villes. Le chercheur suisse montre parfaitement combien les démarches initiées dans ce domaine par les classes créatives actives dans le monde virtuel demanderont toujours plus à se cristalliser autour de lieux physiques ancrés dans le territoire et qui ne sont ni réellement publics, ni vraiment privés, en réalité des espaces d'émergence et de créativité nés notamment des nouvelles manières de travailler, d'apprendre et de communiquer, illustrant la place prise par de nouveaux modèles en réseau et des organisations apprenantes. Dans ces «tiers-lieux» - un concept créé il y a moins d'un quart de siècle par le sociologue américain Ray Oldenburg<sup>3</sup> -, l'inclusion de l'utilisateur tout au long de la chaîne de création de valeur fait passer celui-ci d'un rôle purement passif à un rôle plus actif dans lequel il devient un acteur de la création des produits, des contenus et des services qu'il désire utiliser. Au sein de ce contexte, on assiste à l'émergence de stratégies, de concepts, d'idées ou de formes d'organisation qui se proposent de permettre à chacun de répondre à la diversité et à la complexité de leurs besoins dans une approche décloisonnée.

### **La ville de demain : un territoire caractérisé par ses espaces de savoirs**

La «world map» du futur, véritable tableau de bord de la cité de demain est également marquée par le développement tout au long de la décennie à venir d'espaces dédiés aux nouvelles formes de création de produits et de services. Le concept de villes et de régions apprenantes s'articule ainsi - pour bien des raisons - autour de la notion de lieu. On peut ici se baser sur près de 300 living labs déjà existants, mais aussi de fab labs, boutiques des sciences, espaces de créativité dédiés aux entreprises, de smart work centers...), des lieux qui vont fondamentalement caractériser notre cité du futur et dont les lieux de savoir d'aujourd'hui nous permettent déjà d'entrevoir certaines caractéristiques. Comme précédemment, il faut se rendre compte de l'enracinement de nos futurs urbains dans des vécus largement insérés dans la longue durée - on retrouvera souvent l'ignorance de nombre d'*analystes de la ville* de ces données de la longue durée braudélienne: impossible pourtant de ne pas voir combien les deux à trois décennies à venir vont s'illustrer autant dans des continuités que dans des ruptures, et d'ailleurs - sans insistance excessive, on serait en droit de considérer la prise en compte du passé de nos sociétés comme une profonde rupture avec nos mésaventures d'aveuglement incarnée à volonté dans le troisième quart du siècle passé -. Les espaces de savoirs, sortes de micro-polarisations de curiosités et d'expertises plus ou moins reconnues, incarnent complètement une telle évolution. Certes, des topographies en la matière existaient avec des ciblage thématiques au travers des lieux destinés aux plus jeunes et surtout vouées à des pratiques artistiques diverses, le

---

<sup>3</sup> OLDENBURG, Ray, «*The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts and How They Get You Through the Day*», New-York, Paragon House, 1989

phénomène le plus visible étant la gestion de friches industrielles destinées à la création artistique. Ces lieux à vocation culturelle plus ou moins marginale ne cachaient néanmoins pas la perception comme singulièrement obsolètes des espaces académiques traditionnels, voire des espaces muséaux et autres lieux de mémoire. De même en fut-il des espaces dédiées à des pratiques d'accès aux réseaux, de découverte de l'Internet et toutes formes d'alphabetisation numérique. Un observatoire a pu les suivre dans les dernières années du siècle dernier - eux et les espaces de même nature qui aujourd'hui encore perdurent, sans que pour autant - et quelques soient leurs mérites intrinsèques, ces espaces aient pu former ou s'insérer dans des trames de valorisation territoriale, et moins encore servir de vecteurs d'attractivité - elles s'en gardaient même sous l'influence de vieux schémas de catégorisation mentale qui imaginaient les activités dédiées d'une manière ou d'une autre à la réflexion et au savoir fondamentalement séparées de l'essentiel de la vie économique, voire institutionnelle. S'il est essentiel de rappeler ceci dans une analyse prospective comme la nôtre, c'est précisément pour mieux mesurer l'ampleur de la mutation qui conjugue aujourd'hui sur le même plan des activités de recherche technologique et entrepreneuriale par exemple avec les pratiques de création artistique. Loin d'en cultiver la séparation ou de prôner, sous quelque forme que ce soit, leur mise à distance, les acteurs les plus engagés veillent et veilleront chaque jour d'avantage à tout le contraire, où point que ces nouvelles complémentarités sont désormais au cœur des perceptions entrepreneuriales d'aujourd'hui et de demain. Les années passées ont ainsi vu se démultiplier des espaces totalement nouveaux, la plupart du temps jouant pleinement la carte de la proximité physique et démultipliant les rencontres d'acteurs qui aujourd'hui encore se connaissent peu et qui demain s'intégreront les uns dans les autres dans leurs réseaux réciproques. Finie donc la légende romantique des artistes vouées à toutes les marginalités, celle de l'acteur économique détaché des intérêts du territoire où il se trouve, de l'enseignant et du chercheur isolé dans une production d'abord conceptuelle. Au-delà des imageries professionnelles et de leurs perceptions sociétales, c'est à un bouleversement des catégorisations de savoirs sur laquelle va être construite la cité de demain.

### **Une large typologie des espaces dédiés à l'innovation**

Les lieux dédiés à l'innovation sont globalement de trois ordres: d'abord, des lieux de savoirs et de mémoire hérités du passé. Souvent destinés à un réel renouveau, ils ont incontestablement un vrai rôle à jouer au sein des **institutions cognitives de demain**. Les milieux académiques entendent ainsi, forts de cet héritage, créer des espaces qui seront autant d'interfaces d'échanges pour favoriser la créativité. En Suisse, l'EPFL+ECAL Lab à Lausanne illustre une telle démarche porteuse d'avenir avec des infrastructures réparties sur deux étages dédiés à des projets d'innovation et de formation, à l'interface entre l'ingénierie, les technologies de l'information, le design et l'architecture, ceci d'abord pour donner des sens nouveaux aux technologies qui émergent des laboratoires, doper l'innovation bien sûr en élargissant le champ d'action des designers notamment et surtout développer de nouveaux

liens entre la recherche et ses applications pour la société. Grâce à une telle interface entre l'économie et l'université, les découvertes scientifiques pourront être testées et confrontées aux besoins des industriels et devenir des solutions innovantes. C'est l'objet aussi du Creativity Center de l'Université de Genève qui entend jeter lui aussi des ponts entre le monde académique et le secteur industriel en promouvant la créativité et l'innovation. Il y a ensuite tout un ensemble de nouveaux espaces de travail. **Les espaces de coworking** sont, en ce qui les concerne, destinés aux travailleurs nomades et aux entrepreneurs en quête d'un bureau occasionnel ou d'un lieu de rencontre constituent la forme la plus élémentaire de tels lieux : s'ils peuvent rendre des services ponctuels, ils ne préfigurent évidemment en rien ce que seront les espaces d'expérimentation ou encore de conceptualisation qui se démultiplient aujourd'hui déjà sous nos yeux. Les **Smart Work Centers** hollandais quant à eux en constituent une version bien plus élaborée. Dans le programme «Amsterdam smart city», l'une des plus innovantes mesures consiste à inciter les agents de la ville à se rendre dans des Smart Work Centers, l'objectif étant clairement de ne surtout pas les voir aller à leur bureau... A travers ce programme d'incitation, la ville s'est engagée dans une approche systémique du «travail intelligent» et souhaite ainsi diminuer la surface de son foncier d'un tiers au cours des premières années et de moitié à terme. On sait qu'avec la Hollande, la Corée du Sud est également l'un des pays les plus en pointe dans le domaine des tiers lieux dédiés aux e-activités et aux réseaux de lieux de travail intelligents mutualisassent les moyens, les expertises et les résultats entre les différentes parties prenantes et animant des communautés regroupant acteurs publics territoriaux, acteurs économiques, enseignants, chercheurs, artistes, avec l'objectif d'«amener l'information à l'utilisateur, plutôt que l'utilisateur à l'information!». Ces lieux de travail sont ouverts à des salariés mobiles dans une véritable atmosphère de travail et ont l'avantage non négligeable d'offrir pléthore de services complémentaires, avec une priorité qui est celle de la flexibilité. Chaque année, la ville achète ainsi un crédit d'heures dans chacun de ces lieux, avec des salles équipées d'ordinateurs et de tablettes. Une centaine de Smart Work Centers fonctionnent aujourd'hui déjà en Hollande, dont une trentaine dans Amsterdam même, dans lesquels travaillent d'ores et déjà 8% des employés de la Municipalité d'Amsterdam. Ces lieux, qui ont chacun des modèles économiques différents - de privés à semi-privés - fournissent un grand nombre de services de garderie, de banque... et se révèlent très attractifs, avec des espaces design et adaptés aux différents moments d'une journée de travail. Les services proposés et l'animation des lieux sont pensés pour faciliter les échanges entre «télécentrateurs» et visent aussi à permettre aux utilisateurs de chaque centre de travailler à distance avec ses interlocuteurs professionnels par des solutions de communication unifiée (webcollaboration, viso...), mais aussi la téléprésence, avec des salles de réunion équipées à cette fin.

### **Les Living Labs et les espaces dédiés à l'innovation de rupture**

**L'innovation de rupture nécessite dès aujourd'hui de nouveaux espaces de travail, des espaces aux entrées thématiques multiples** qui sont également le fruit d'une **co-location d'activités**. Pour accompagner l'innovation, au-delà de la labellisation même « Territoires de Demain », nous avons choisi l'outil du Laboratoire Vivant pour accompagner les acteurs économiques et territoriaux dans leurs déploiements, leurs réflexions et leurs analyses au travers de nouveaux lieux, vecteurs d'accompagnement de **la clustérisations des territoires**. Nous sommes d'abord en présence d'une **ingénierie collaborative** qui, devant la **fragmentation du marché** et les difficultés ainsi générées, nécessite **de tous nouveaux environnements de travail**. Celle-ci est représentée par **le triangle opérationnel des chercheurs, des acteurs économiques et des usagers**. Ces espaces portent par ailleurs une vraie réflexion sur **le changement organisationnel** qui présidera à l'entreprise en réseau de demain. Il faut donc à ce lieu toutes les caractéristiques nécessaires pour mettre en scène **l'implication d'un usager de produits ou de services** depuis le concept jusqu'à l'implémentation. Il s'agit en effet de répondre d'abord et avant tout au fossé existant entre la R&D et la commercialisation, ce fossé rendant les démarches de chaque acteur de plus en plus difficile, alors que le modèle du Living Lab bénéficie à tous et conforte naturellement la place et le rôle de l'utilisateur comme acteur et non plus comme usager finale de la consommation d'un service ou d'un produit ; il accompagne aussi les entités économiques dans leurs mutations difficiles et, pour ce qui est de la recherche aussi, il assure de fait aux investissements dans la recherche un retour sur un investissement plus sûr. Parce que divers dans ses interactions et ses interlocuteurs, il nécessite un rapport fort au temps; aussi s'agit-il tout particulièrement d'environnements en étroite connexion avec la gestion d'une véritable identité des territoires sur lesquels ils se développent. Ils confortent eux aussi les liens entre pôles de compétences qui enrichissent réellement l'activité de chacun. Ils constituent le paradigme des nouveaux positionnements des territoires, de leurs responsabilités en termes d'attractivité et de compétitivité aussi bien que de leur rôle dans de véritables réseaux de coopération internationale. Le Living Lab étend donc son rôle du micro-marché régional à son positionnement de fait comme boîte à idées de l'accompagnement au travers de nouveaux modes d'approche et de pénétration des marchés. **Grâce aux Living Labs, les villes se font «smart cities» et les régions esquisent une gouvernance de «régions de la connaissance»** au travers par exemple de la réflexion sur les outils informationnels accompagnant la mobilité des personnes et les infrastructures des territoires. Il y a aujourd'hui 283 Living Labs dans le monde, la plupart en Europe, avec une grande variété de caractéristiques. Depuis la prise des comptes des technologies de demain dans le monde téléphonique aux étiquettes RFID jusqu'au domaine de la santé, du développement rural, de la gouvernance ou de l'efficacité énergétique.

### **Les Fab Labs, espaces de conception et de création**

Un Fablab est un espace permettant de projeter et de réaliser des objets comme l'entendent les divers utilisateurs qui fréquentent de tels espaces et qui apparaîtront demain comme les

enfants et petits-enfants de l'ère industrielle au travers de produits naturellement potentiellement reproductibles, comme les neveux également des artisans visant quant à eux à élaborer des produits sur mesure, comme des frères aussi de toutes les philosophies de l'opensource intégrant toutes les possibilités d'échange. On y trouvera de même l'inventeur d'un jour ou le designer d'un futur rêvé... « Stazione Futuro » à Turin est ainsi l'un de ces lieux d'expérimentation où se pensent les espaces et les objets de demain. Dans ces lieux, on découvre tout d'abord que tout se connecte à Internet et aux réseaux à l'instar du miroir «digital lifestyle» conçu par Microsoft équipé d'une technologie de reconnaissance faciale - reconnaissant ses utilisateurs et affichant les informations individuelles de chaque personne qui se présente, mais également de multiples autres informations - ou encore cette horloge domestique développée par EDF permettant de suivre la consommation quotidienne du foyer. Bref, une réflexion sur les nouvelles possibilités de consommer, de communiquer et surtout de se représenter le monde à travers la création d'interfaces démultipliées, de réseaux sociaux locaux de toute nature, de perceptions diverses de l'environnement en réalité augmentée et de projets de visualisation de données qui constitueront demain la priorité absolue en termes d'intégration informationnelle: dessiner des idées, dessiner de l'information sera ainsi au cœur de toute démarche d'art graphique ou d'esquisse de mouvements créateurs de sons où les objets deviennent sujets. Ces espaces ne seront pas seulement dédiés à une économie basée sur des infrastructures, voire même sur des connaissances techniques: les démarches innovantes concernent tous les domaines comme le montre dès aujourd'hui ce que seront les espaces de l'innovation de demain au travers du **Medialab** de Madrid. C'est le cas aussi des modes futurs d'accompagnement social et d'innovation sociale aujourd'hui en genèse.

### **Les espaces sociaux d'innovation et de recherche de demain**

Sont en train de se développer de même des espaces moins centrés sur des objectifs de compétitivité et d'avantage sur des stratégies collaboratives en matière de durabilité du développement économique et social et singulièrement dans l'idée d'éviter les risques d'exclusion que comportera une société basée sur le savoir et l'expertise. C'est avec cet objectif aussi que vont se trouver de plus en plus mobilisées certaines composantes de l'innovation ouverte développées à Berkeley par Henry Chesbrough, de même que plusieurs des réflexions initiales sur les Living Labs exposées au MIT par William Mitchel. Ces réflexions ont ainsi donné lieu au développement des premiers Espaces Sociaux de Recherche et d'Innovation, des écosystèmes organisationnels dans lesquels ces activités de recherche et d'innovation prennent leur élan à partir des nécessités et contraintes des communautés sociales qui bénéficient ainsi de leurs résultats, contraintes géographiques, culturelles et sociales. Il s'agit d'aboutir ici à une pleine émancipation des personnes à travers de nouvelles relations entre acteurs, l'implication dans les processus de co-crédation et de nouveaux modèles de gouvernance et de relations sociales avec les institutions aussi bien qu'avec les entreprises: y mènent la participation à des groupements d'utilisateurs et



l'interopérabilité de certains services, la coopération et l'échange de savoirs de nature différente, la coordination entre tâches et activités relatives au management, la promotion, l'innovation, la recherche et la naissance, là encore, de nouveaux produits et services. Ces espaces s'insèrent aujourd'hui dans des réseaux démultipliés: des réseaux de développement rural et de villes numériques, des entités dédiées à la santé et à l'autonomie, mais également aux handicaps et à la cohésion sociale de manière générale.

**Les boutiques des sciences** - nées elles aussi aux Pays-Bas - se situent au carrefour de la science et de la société et traitent de problèmes pratiques. Le développement des boutiques de sciences reflète le succès des actions au service des communautés, mais souligne également le fait que la société civile possède ses propres besoins de recherche que les canaux conventionnels ne sont pas nécessairement en mesure de satisfaire. Cela fait de ces organismes de recherche à but non lucratif une interface importante pour répondre à la demande sociale croissante de connaissance. En dépit de leur présence mondiale, les boutiques de sciences sont essentiellement des organisations locales, travaillant dans des environnements locaux pour satisfaire des besoins locaux: dans leur recherche de solutions à des problèmes de base, elles dépassent les clivages sociaux, disciplinaires et de genre. En dépit du large éventail d'approches nécessaire, les boutiques de sciences se sont avérées constituer, avec une remarquable constance, un outil particulièrement efficace pour permettre à la société d'accéder à la recherche. Elles ont réussi à s'organiser en un réseau global à l'échelle européenne à travers lequel ils peuvent partager études, savoir-faire et expertise. Cela leur a non seulement permis de tirer le meilleur parti d'une capacité de recherche limitée, mais également de créer de nouvelles boutiques de sciences. De surcroît, des réseaux internationaux de boutiques de sciences peuvent influencer l'agenda de la recherche internationale en se faisant l'écho des besoins de la société auprès de la communauté scientifique. Ces lieux posent en réalité une question bien plus large qui est celle des places réciproques et des interactions entre espaces universitaires, clusters culturels et pôles de compétences économiques, ceci notamment à une toute autre échelle, celle des projets de «villes de la science». **Tout comme la sémantique urbaine, c'est toute la typologie de ces nouveaux espaces qui se développe sous nos yeux.** Ces lieux dédiés à l'innovation de manière générale, à la co-construction de nouveaux regards de la société sur la science, les technologies, n'en sont aujourd'hui encore qu'à leurs premières préfigurations, même si ce sont déjà des centaines d'espaces ainsi configurés qui se déploient sous nos yeux en Europe et dans le monde. C'est là, une fois encore, la traduction la plus concrète et la plus matérielle qui soit d'une société qui se forge de nouveaux cadres d'action, de pensée, de comportement, et qui d'ores et déjà - tout naturellement - fabrique ses mythes spécifiques. D'ailleurs, la ville du futur saura pleinement jouer des mythes qu'elle aura contribué à fabriquer, voire en les utilisant dans toutes les traductions de l'imaginaire d'attractivité qu'elle entendra générer.

***La cité actrice d'une diplomatie des savoirs au travers des expertises et compétences de son territoire.***

Pour décrire ce que peut être et en partie certainement ce que ce sera l'économie des cités du futur, il faut bien se rendre compte de ce que représente la situation par exemple d'une Europe se voyant en quelque sorte renvoyée à la situation d'avant la révolution industrielle européenne, ceci notamment avec une conséquence absolument majeure: développer des marchés dans les pays émergents suppose en effet l'acceptation de transferts technologiques et pour cela le développement d'un énorme effort non seulement de recherche et développement «traditionnel», mais des démarches innovantes dans tous les domaines. **La Cité aura ainsi à mener une vraie diplomatie urbaine à l'échelle internationale, une diplomatie des savoirs mettant à disposition de ses interlocuteurs les savoirs et les expertises qui caractérisent son territoire.** Et là - parce que nous l'ignorons ou parfois préférons ne pas le savoir... - nos espaces ont un rôle majeur à jouer ! **L'aventure des relations internationales pour l'essentiel - basée sur les expertises des villes et des élus, mais aussi tout naturellement celles de nos Laboratoires urbains et espaces de l'innovation** - a d'ores et déjà commencée, basée d'abord sur les liens nouveaux créés entre territoires de compétences et dont les composantes relèvent souvent tout à la fois d'éventuelles aides au développement, mais tout autant d'intérêts bien compris de part et d'autre de ces nouvelles relations. Une ère nouvelle s'ouvre ainsi pour les échanges culturels ou la coopération décentralisée devient un processus majeur de la vie locale de demain, comme le montre bien notre collègue Nicolas Tenzer dans son ouvrage *Le monde en 2030* qui y a récemment longuement analysé les stratégies d'influence qui seront celles des états à l'horizon 2020, mais nul doute que ces politiques d'influence de natures diverses seront alors au moins autant celles des villes et des collectivités territoriales. Peu importe au fond l'évocation que nous pourrions faire en la matière de la longue histoire des cités états dont précisément les avancées étaient parfois largement liées souvent à de telles politiques: il ne fait aucun doute néanmoins que nous serons en présence de tels constats dans les années qui viennent! Comme le souligne avec pertinence notre collègue, «il est en effet désormais établi que les états ne sont rien hors des relais (entreprises, médias, centres universitaires, think tanks) qu'ils sont capables de mobiliser».

**Les coopérations urbaines et territoriales de demain**

Villes et territoires ont déjà aujourd'hui pour faire connaître les composantes de leur attractivité et de leur compétitivité à tous les niveaux leurs propres «agents d'influence» au travers des milieux académiques, des partenariats et coopérations diverses et, de plus en plus, les expertises dont elles disposent sur leur sol et qu'elles vont être amenées de plus en plus à organiser, à structurer et à promouvoir: on l'aura beaucoup dit dans cet ouvrage, les cités du futur seront d'abord des territoires qui vaudront d'abord ce que vaudra la valorisation des compétences professionnelles qui sont celles de leur population et de celles qui y travaillent! Les nouvelles formes que seront amenées à prendre les organisations et les

forums internationaux seront ainsi amenés à ouvrir aux villes des espaces et donc des aires de concertation et d'échanges bien plus larges: c'est à ce niveau notamment qu'elles pourront mettre en avant les capacités développées par leurs espaces d'innovation et l'accompagnement qu'elles seront capables d'offrir aux idées initiatives économiques et technologiques de tous ordres. C'est là aussi - et non dans les capitales des états qui auront de moins en moins de possibilités en la matière - que l'on évoquera leurs besoins en matière d'environnements et de santé par exemple. La cité aura ainsi à composer - de la même manière que les états - avec leur histoire sans cesse refondatrice comme à tous les moments de mutation technologique et économique que celle que nous commençons à connaître. **Cela a pu faire sourire, mais d'ores et déjà au travers de nos espaces s'esquissent clairement des relations internationales de quartier.**

### **Une ville actrice d'une économie du lien au travers de ses territoires**

A l'échelle des territoires, cette économie nous lien impose un mécanisme qu'il n'est pas toujours facile a mettre en oeuvre: ce qui compte en effet tout autant que le regroupement de connaissances est la création de liens entre ces pôles de compétences. A l'échelle macro-économique aussi, les synergies et les collaborations réelles, les partages de savoirs reviennent au premier plan. Nos diplomaties deviennent donc des diplomaties du savoir, les liaisons internationales - et leurs financements - n'étant donc plus basées sur des hiérarchies pré formatées, mais sur l'importance des savoirs à transmettre. On est bien loin des télégrammes diplomatiques! C'est très clairement même devenu tout à la fois une stratégie de prévention des conflits, mais aussi un potentiel vecteur de sanction. Une ère nouvelle s'ouvre ainsi pour des échanges décentralisés devenant un processus majeur. Nous voyons bien qu'au-delà par exemple des lourdes péripéties financières que nous connaissons aujourd'hui, ce sont des mutations encore plus fortes qu'il nous faudra ensemble maîtriser qui sont celles de la naissance d'une économie planétaire fondamentalement nouvelle, accompagnant notamment des paradigmes que nombre de nos contemporains ont encore bien du mal a intégrer dans leurs actions et leurs représentations d'un monde qu'ils ne reconnaissent plus. Et en cela, le patrimoine culturel immatériel et son partage jouent tout naturellement un rôle absolument majeur. A l'échelle des territoires, cette économie nous lien impose un mécanisme qu'il n'est pas toujours facile a mettre en oeuvre: ce qui compte en effet tout autant que le regroupement de connaissances est la création de liens entre ces pôles de compétences. Au niveau macro-économique aussi, les synergies et les collaborations réelles, les partages de savoirs reviennent au premier plan. Nos diplomaties deviennent ainsi des diplomaties du savoir, les liaisons internationales - et leurs financements - n'étant donc plus basées sur des hiérarchies pré-formatées, mais sur l'importance des savoirs à transmettre. On est bien loin des télégrammes diplomatiques! C'est très clairement même devenu tout à la fois une stratégie de prévention des conflits, mais aussi un potentiel vecteur de sanction. Nous voyons bien qu'au-delà par exemple des péripéties financières que nous connaissons aujourd'hui, ce sont des mutations encore plus

fortes qu'il nous faudra ensemble maîtriser qui sont celles de la naissance d'une économie planétaire fondamentalement nouvelle, accompagnant notamment des paradigmes que nombre de nos contemporains ont encore bien du mal à intégrer dans leurs actions et leurs représentations d'un monde qu'ils ne reconnaissent plus. Et en cela, le patrimoine culturel immatériel et son partage jouent tout naturellement un rôle absolument majeur. La Cité aura ainsi à mener une vraie diplomatie urbaine à l'échelle internationale, une diplomatie des savoirs mettant à disposition de ses interlocuteurs les savoirs et les expertises qui caractérisent son territoire, ceci essentiellement au travers des modalités

- de collaboration «institutionnelle» (au sens large du terme) entre les pôles et les réseaux de compétences telles que l'on peut les observer dans un certain nombre de pays.
- des rapports futurs qu'ils auront à construire avec les programmes de villes et territoires de la connaissance qui se développent aujourd'hui à l'échelle européenne et internationale.

### **Une géo-économie en constitution d'espaces inter-régionaux de connaissance**

Ce sont de vrais espaces régionaux et interrégionaux de connaissances qui commencent à s'esquisser pour faciliter transferts technologiques et mutualisation d'outils. Une stratégie qui entend se situer par rapport à l'action de réseaux tels que ceux construits par les quartiers apprenants précédemment évoqués qui aujourd'hui permettent à de nombreuses collectivités européennes de travailler et de réfléchir ensemble dans leurs programmes de villes intelligentes ou de cités-savoir. Il faut ainsi songer à ce que seront les macro-régions de demain : la Hanse numérique dans le Nord de l'Europe - de Bergen à Tallin -, l'axe danubien dont l'élaboration vient d'être reconnue par l'Union européenne ou encore les constructions territoriales ultrapériphériques de la Communauté européenne qui, sous l'égide notamment des Canaries ou de la Martinique (au travers par exemple du Living Lab de l'espace caraïbe de l'innovation), semblent destinés à devenir très bientôt des territoires d'expérimentation et d'interface de mise en œuvre de tels modèles à l'échelle atlantique. Mais l'exemple emblématique sera clairement méditerranéen : la coopération euro-méditerranéenne qui caractérisera le monde économique et culturel de 2020 s'inscrit dans le développement d'un espace méditerranéen de la connaissance - des régions qui y sont d'ailleurs parfaitement préparées depuis les mutations néolithiques -. L'apport des sciences cognitives au management territorial a permis d'envisager de transformer une collectivité territoriale en véritable système apprenant. Les domaines que nous évoquons ici ont, là encore, tout leur rôle dans la mise en place de tels dispositifs.

### **La cartographie conceptuelle des échanges d'expertises de demain**

A ce stade, d'autres dispositifs viendront compléter les clusters comme acteurs de réseaux et leurs mises en réseau (European Cluster Alliance), ce que préfigurent par exemple en

France les réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA), les Instituts Carnot ou Fraunhofer, les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), les réseaux thématiques de recherche et de soins (RTRS), les réseaux de développement technologique (RDT) ou surtout d'une part les Instituts de Recherche technologique (IRT) et d'autre part les Plate-Formes Mutualisées d'Innovation (PFMI) qui ont tous pour vocation à l'avenir de contribuer à l'émergence du territoire créatif en mobilisant la recherche et développement au service de l'innovation. Parler de la ville et de l'entreprise du futur, c'est donc bien d'abord avoir à l'esprit une telle cartographie conceptuelle de la chaîne de valeur qui illustrera tant le tableau de bord de financement des entreprises que la vie économique du territoire et là encore ses déclinaisons internationales. C'est là que prendront tout leur sens au long de cette décennie des entités telles que les Sociétés d'Accélération du Transfert des Technologies (SATT) et leurs interactions réticulaires.

### **Conclure ?**

Au cœur de ces dispositifs comme unité de base de ces échanges d'expertises, se situe ce que l'on a pu appeler la **«next entreprise»**, l'entreprise en révolution permanente à l'instar des territoires du futur et de l'industrie logicielle ainsi érigée en paradigme des entrepreneurs de compétences et des ETI de la connaissance. C'est d'abord de cela que nous devons être tous convaincus !