



HAL
open science

De la fabrique urbaine au design territorial. Vers des plateaux d'innovation et de créativité

Gilles Rabin, Luc Gwiazdzinski

► **To cite this version:**

Gilles Rabin, Luc Gwiazdzinski. De la fabrique urbaine au design territorial. Vers des plateaux d'innovation et de créativité. 2011. halshs-01099044

HAL Id: halshs-01099044

<https://shs.hal.science/halshs-01099044>

Submitted on 30 Dec 2014

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



De la fabrique urbaine au design territorial

Vers des plateaux d'innovation et de créativité

La complexité est un mot problème et non un mot solution

Edgar Morin

La fabrique des territoires, leur organisation, leur gestion et leur développement, s'inscrivent dans un processus général de complexification et d'accélération qui ne permet pas toujours de prendre du recul pour anticiper, construire des stratégies territoriales adaptées et proposer des réponses à la hauteur des enjeux territoriaux et métropolitains. La fragmentation des espaces, des temps, des mobilités et des organisations oblige à imaginer d'autres formes d'organisation collaboratives, d'autres mode de synchronisation des acteurs territoriaux et une R & D territoriale permettant l'élaboration des futurs possibles et le pilotage stratégique des politiques publiques sous la forme de « plateformes ou plateaux d'innovation et de créativité ». Ces laboratoires urbains *in vivo*, organisations hybrides associant élus, techniciens, chercheurs, créatifs pourraient contribuer à l'organisation d'écosystèmes territoriaux ouverts en relation avec leur environnement et le monde.

Des constats partagés

Les organisations internes résistent au changement. Les collectivités locales comme les entreprises sont confrontées à la nécessité de faire émerger des actions transversales, exigeant une approche sur le mode projet, et se heurtant à la défense des territoires administratifs (les transports travaillent mal avec le développement économique, la culture avec l'urbanisme, l'innovation avec l'immobilier, etc).

Certains flous créent des concurrences stériles. A l'échelle des métropoles, les compétences des différents niveaux territoriaux s'enchevêtrent et obligent à mettre en place d'autres modalités de coopération.

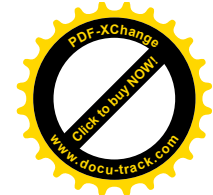
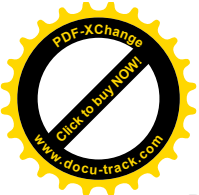
Les collectivités restent des êtres isolés. Elles ne profitent pas encore suffisamment des compétences et ressources existant dans leur environnement proches comme les universités et laboratoires mais aussi à travers l'expertise citoyenne.

Il n'existe pas encore de R & D organisée et dédiée en interne. Peu de collectivités se sont dotées de direction de la prospective, de direction générale adjointe en charge des projets transverses. Très souvent le Cabinet, instance politique, joue le rôle d'outil « interministériel » décidant au gré des « signaux faibles » quelles solutions sont les plus pertinentes.

Les questions complexes sont souvent mal abordées. Comment intégrer les problèmes complexes en amont comme par exemple la gestion des horaires des transports et des horaires des écoles et des laboratoires de recherche. Comment aborder l'économie de la nuit, *melting pot* de questions aussi diverses que les nuisances sonores, l'attractivité internationale, le développement économique ou la santé avec les salariés qui s'activent pendant que la ville dort. Comment faire émerger des axes de travail et des projets communs entre des pôles de compétitivité qui ne comprennent pas toujours que la convergence technologique (santé-informatique, véhicule vert et urbanisme..) permettrait de faire naître les produits de demain. Comment inscrire l'urbanisme éphémère sur des plans figés et finis où les arbres sont dessinés par ordinateur et plantés au millimètre près. Les sujets, les problèmes et les projets ne manquent pas.

L'approche en mode projet reste encore mal intégrée. Si la solution du travail en mode projet est souvent revendiquée, elle l'est souvent trop tard, en aval des décisions avec un surcoût en termes de temps et d'argent.

Les moyens sont limités. La solution de la régie interne qui consiste à tout faire pour tout voir et tout gérer, des projets urbains à l'innovation, se heurte aujourd'hui au mur des recettes. L'Etat a lancé la contamination de son



RGPP vers les collectivités locales et les collectivités vont devoir serrer les dépenses de fonctionnement et limiter les embauches pour continuer à investir.

Une obligation d'ouverture et d'innovation

Ces mutations obligent les collectivités à changer de regard, à prendre du recul en travaillant notamment à des échelles spatiales, organisationnelles et temporelles qui permettent d'échapper à l'urgence et à la proximité et à imaginer en partenariat avec d'autres des formes et des modes de production différents dans les étapes de d'observation, conception, développement et gestion des métropoles et territoires. Il ne s'agit pas de faire plus grand mais mieux et plus vite en augmentant les processus là où c'est nécessaire.

Des convictions

Quelques convictions fortes charpentent notre réflexion :

- Un territoire qui se développe, attire et où chacun se sent bien est un territoire organisé qui favorise les rencontres et les échanges.
- Demain n'est pas donné. Le futur se construit.
- Les gains de compétitivité se gagnent aux marges des systèmes et via de l'innovation de produits, d'organisation ou incrémentale.
- Un travail en amont alliant la large focale de la stratégie à l'étroite focale de la mise en place de projets, le temps long de la prospective et le temps court de l'urgence opérationnelle est nécessaire.
- Une question posée dans un champ disciplinaire trouve sa réponse dans un autre.
- Les solutions imposées d'en haut ne sont plus adaptées à la complexité de nos sociétés. On leur préfère des mécanismes de co-construction et d'intelligence collective mettant autour de la table l'ensemble des parties prenantes.

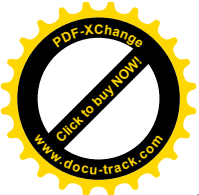
Une proposition : le plateau d'innovation et de créativité

Ces contraintes et ces besoins nécessitent l'invention d'une autre manière de faire et d'autres méthodes. Ce travail de R & D nécessite de pouvoir croiser transversalité, multidisciplinarité, innovation, créativité et stratégie à partir d'une forme souple : le plateau d'innovation et de créativité.

Un outil spécifique. Il ne s'agit pas d'ajouter de l'organisation à l'organisation, de concurrencer des services existants, de remplacer le conseil de développement et les agences d'urbanisme. Il s'agit de construire une équipe de deux ou trois personnes, avec une vingtaine d'années d'expérience au sein de différentes organisations (collectivités, entreprises, associations, laboratoires...) et de différentes fonctions et de mettre en place les conditions d'échange entre les acteurs de cette plateforme à durée de vie limitée dans le temps à trois années idéalement. Le partenariat souple prendra la forme d'une convention qui laissera une très large liberté à chacun.

Des missions précises. Ces personnes placées sous l'autorité directe du Directeur Général des services auront pour rôle, à la fois d'initier des projets et/ou de les intégrer pour les soumettre à l'analyse à la manière des « plateaux techniques » industriels. L'analyse portera sur la compatibilité avec les ressources, la stratégie de la collectivité et devra déterminer dans un second temps quelle structure au sein de la collectivité pourra porter le projet, proposer une externalisation vers des partenaires ou simplement « tuer » l'idée.

Une organisation mixte. Cette équipe projet sera « augmentée » d'experts extérieurs selon la technicité des projets, et travaillera en toute transparence avec les services de l'administration locale. Il ne s'agit pas d'une direction de la prospective captant l'avenir de la collectivité à 20 ans, mais d'une organisation ouverte mêlant différents univers (économie, territoire, culture, environnement, création...), d'un plateau, capable de poser des



diagnostics pertinents, de faire émerger des projets transversaux, de déterminer leur viabilité et leur compatibilité avec la stratégie locale et de faire héberger ce projet devenu mature au sein d'une structure ou d'une autre.

Une philosophie de mixité et d'hybridation. Le Plateau d'innovation et de créativité est donc à la fois un incubateur de projet et un laboratoire R&D de la collectivité, avec un coût moindre et une capacité d'innovation dans une logique de sérendipité. Il s'agit d'une structure souple, intégrée et « biodégradable » qui ne remet pas en question la légitimité des services mais permet d'augmenter les capacités de chaque élément du système et de l'organisation territoriale.

Une méthode

Différents protocoles peuvent être appliqués qui permettent à la dynamique transversale du PLIC de s'appliquer à différents niveaux :

Un processus de veille : les antennes

- En lien avec un réseau de sentinelles ou bio-indicateurs, le PLIC à travers ses membres s'autosaisit de sujets nouveaux, guette les signaux faibles, repère les innovations ici et ailleurs et propose aux élus des chemins d'exploration et d'expérimentation.

Un processus d'augmentation : le développement

- Le PLIC travaille à l'augmentation de projets ou de procédures déjà en cours de définitions qui lui sont soumis. Ils questionnent par exemple un projet d'équipement à partir de grilles de lectures diverses (urbanité, qualité, ergonomie, temps, innovation...) et proposent de l'améliorer.
- Le PLIC travaille à l'augmentation de procédures internes classiques aux collectivités. Des membres du PLIC sont associés à des projets classiques auprès de porteurs internes aux collectivités. Un créatif est par exemple associé sur une période donnée à un technicien qui travaille sur un projet d'infrastructure.

Un processus d'exploration : le laboratoire mobile

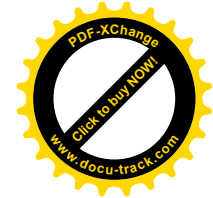
- Le PLIC peut être sollicité pour explorer une question nouvelle, un « sujet qui gratte » afin de faire émerger une problématique, d'éclairer la réflexion et de mettre en place une stratégie.
- Le PLIC est sollicité pour mettre en place un plateau de production sur un sujet particulier.
- Les membres du PLIC sont amenés à se projeter hors les murs, sur le terrain, dans les institutions, les collectivités, les entreprises et invités à s'immerger dans la vie quotidienne, à éprouver la réalité et à solliciter les expertises d'usage des citoyens et usagers. Ces laboratoires peuvent prendre la forme de résidences, de parcours, de traversées, d'enquêtes chronotopiques et d'autres formes d'immersions.

Un processus d'expérimentation : l'atelier

- En lien avec les partenaires internes et externes, le PLIC met en place les conditions d'une expérimentation et d'une co-évaluation d'un processus dans un temps et dans un espace limités avant de le transférer à d'autres échelles. C'est la preuve du concept. Le prototype est naturellement co-évalué avant d'être développé, décliné ou abandonné.

Un état d'esprit ouvert à la créativité

- On peut résumer l'état d'esprit nécessaire au bon fonctionnement de la plateforme et des ateliers autour de règles "T.C.Q.F.D." issues des plateaux de créativité des groupes industriels : T comme "Toutes les idées doivent être notées". Il faut éviter les sélections a priori ; C comme "Censure abolie". Chaque



critique du type “ça ne marchera jamais...” bloque le rebondissement des idées et dévalorise son auteur. Censure abolie comprend non seulement la critique des idées des autres mais aussi celle de ses propres idées (autocensure); Q comme ”Quantité”. Une production importante favorise la génération de ”bonnes idées”; F comme ”Folles, Fantaisistes, Farfelues”. Toutes les idées, même les plus extravagantes, les plus choquantes, sont les bienvenues. D comme ”Détournement”. Il faut jouer avec les idées, les reprendre, les déformer, les associer avec d'autres. Par conséquent, une idée n'appartient pas à son auteur mais au groupe. C'est le sens même de la démarche que de laisser jouer les hasards, les croisements dans une posture de sérendipité. On ajoutera ”Ici & et Maintenant”. Tout ce qui est dit durant une atelier ou un laboratoire n'est valable que durant la séance. Le respect de cette règle favorise la libre expression des participants et permet la survie de la plateforme et de sa dynamique à toutes les étapes.

Une multitude de sujets et de chantiers possibles.

Parmi les sujets possibles on peut s'attacher à des temps, des espaces, des populations, des tensions ou conflits spécifiques à l'exemple des quelques thèmes suivants : L'urbanisme des séniors alliant l'offre de service de proximité, les transports à la demande, la vidéosurveillance, l'université populaire et la mixité urbaine ; Les politiques publiques du temps ou chrono-urbanisme. Les maires de nuit, assurant à la fois la compatibilité de la ville qui dort avec la ville qui s'amuse, l'offre de transport, les services aux salariés nocturnes, le maintien des services publics aux horaires décalés. Les tourisms. Tourisme, sport, transport et culture comme vecteurs d'attractivité des élites (quelle programmation, quel calendrier commun, quel message transversale pour quels messages externes) et comme autre façon d'impacter la ville ; La participation citoyenne des salariés dans les quartiers (citoyenneté augmentée); La multifonctionnarité et l'ergonomie des espaces publics comme les gymnases, les écoles qui ne vivent que quelques heures par jour ; La logistique urbaine. Comment mieux desservir les magasins et les usines sans créer des nuisances ? Au-delà de ces quelques projets fermés, le champ d'investigation peut se porter sur des thèmes bien plus larges.

Il s'agit de mieux organiser la démarche projet dès l'amont, de mutualiser et de mobiliser des compétences internes et externes des collectivités dans une logique de travail collaboratif, en toute liberté en intégrant cependant la « faisabilité administrative » pour cerner la solution la plus « soutenable » en termes d'efficacité économique et d'adéquation stratégique. Il s'agit enfin et surtout de faire preuve d'ouverture, de courage et de créativité pour imaginer les futurs possibles de nos villes, de nos organisations et de nos vies. Nous proposons la piste du plateau d'innovation et de créativité en imaginant un processus qualitatif d'augmentation des procédures et des projets à chaque étape de l'émergence d'une idée à l'évaluation d'un projet.

Il y a une place pour des processus d'intelligence collective territorialisée dont une des formes peut être le Plateau d'innovation et de créativité, figure ouverte et possible d'une Recherche et Développement des collectivités et d'un nouveau design des territoires et des politiques publiques qui restent à inventer.

Gilles Rabin, économiste

Luc Gwiazdzinski, géographe