



Contribution
à l'élaboration
de la stratégie
régionale pour
**la croissance,
l'emploi et
l'innovation**

Démarche de prospective collaborative
Thinklab Région Île-de-France-IAU Île-de-France
Synthèses des groupes de travail prospectifs
Décembre 2016



SOMMAIRE

Introduction **page 3**

Groupe « Compétitivité » **page 7**

Synthèse du groupe de travail **page 8**

Etude associée (réalisation : Strategem) **page 15**

Groupe « Métamorphoses » **page 23**

Synthèse du groupe de travail **page 24**

Etude associée (réalisation : ADEO et Uniqueness) **page 45**

Groupe « Innovation » **page 51**

Etude (réalisation : CMI et Semaphores) **page 51**

Groupe « Economie et territoires » **page 61**

Synthèse du groupe de travail **page 62**

Etude associée (réalisation : Economix) **page 71**

INTRODUCTION

Eclairer les choix du SRDEII 2016 -2021 par une approche prospective et collaborative animée par la Région et l'IAU

1) Une démarche de prospective économique francilienne au service des nouvelles compétences de la Région

Actant l'accélération des mutations du contexte mondial, la dégradation du contexte socio-économique francilien, et le besoin pour l'ensemble des acteurs économiques franciliens de partager un diagnostic commun et d'identifier les enjeux pour l'évolution de l'économie francilienne, la Région Ile-de-France a souhaité mettre en place une démarche partenariale et prospective pour alimenter sa réflexion sur sa stratégie de développement économique, le SRDEII.

A partir d'objectifs d'agilité, sobriété et modernité de l'action publique, la solution retenue pour mettre en place une telle démarche, prospective et opérationnelle, dédiée aux enjeux de développement économique de l'Ile-de-France a été celle d'une plate-forme de prospective collaborative à l'échelle régionale :

- **pilotée opérationnellement par une équipe restreinte Région-IAU** (Département Economie), animée par une cheffe de projet, et mobilisée en « mode projet »,
- **travaillant en réseau avec l'écosystème francilien et international** le plus large de structures (grands centres d'analyse et prospective, chambres consulaires...) et personnalités (chercheurs, représentants des Territoires franciliens, mais aussi **monde de l'entreprise et la société civile**).

Mise en place fin 2014, cette démarche de prospective économique collaborative baptisée «#LeLabIdf» a rencontré une réelle attente de la part des acteurs, la Région apparaissant légitime dans l'objectif de fédération et mutualisation des énergies, avant même que la loi NOTRe ne renforce sa compétence de chef de file pour le développement économique.

Outil collaboratif d'anticipation économique, structure légère fonctionnant en réseau avec le territoire, ce « Thinklab » économique francilien s'est ainsi développé à partir :

- **d'une ambition** : permettre aux acteurs économiques et sociaux, aux élus du territoire, de fonder leur action sur la meilleure vision prospective.
- **de cinq objectifs** :
 1. Analyser l'environnement économique global dans une visée prospective
 2. Structurer une veille stratégique sur les grands enjeux économiques régionaux clés
 3. Animer une culture de réseau à travers le territoire
 4. Formaliser un diagnostic afin d'élaborer des stratégies de développement inventives
 5. Mettre en débat et recommander les orientations stratégiques et les actions prioritaires

Elle s'est appuyée sur un large partenariat : ARENE Ile-de-France, L'Atelier, Banque de France, Bpifrance Île-de-France, CCI Paris Ile-de-France, CESER, CGET, CNAM, Défi Métiers, DRIEA, École d'Urbanisme de Paris, la Fabrique de l'industrie, France stratégie, Futuribles international, Insee Ile de France, Institut CDC pour la Recherche (Caisse des Dépôts), Mines Paris Tech, MIPES, OFCE, Pôle emploi Île-de-France, Paris Region Entreprises, Société du Grand Paris - auxquels se sont ajoutées nombre de collaborations.

2) Un programme de travail centré sur un nouveau modèle de développement économique à créer pour l'Ile-de-France, dans un contexte international de mutations

« Quel modèle de développement pour l'Ile-de-France face aux enjeux d'une économie globalisée, numérique et durable ? »

Le programme retenu a en effet été axé autour de cette question, la plus centrale pour l'avenir des populations et du territoire, plus largement de la France compte tenu du rôle de « locomotive » de plus en plus reconnu à l'Ile-de-France.

A la différence d'une région comme Greater London par exemple, dont l'orientation « business/services » et les spécialisations (finance, création, tourisme...) sont affirmées nettement, le modèle francilien, qui revendiquait jusque-là avant tout sa « diversité », risquait en effet d'apparaître peu lisible, et dès lors insuffisamment mobilisateur et efficace, que ce soit pour les acteurs franciliens ou internationaux.

Cette recherche d'orientation stratégique pour l'Ile-de-France s'effectuait par ailleurs à un moment clé, dans un contexte de mutations mondiales inédit, marqué par l'ampleur des transitions numériques, énergétiques et écologiques à l'œuvre, et les risques nouveaux de fragilisation issus **d'une nouvelle géo-économie mondiale et d'une fragmentation sociale liée à l'évolution de la société et du marché du travail.**

L'objectif était donc d'identifier les enjeux les plus décisifs pour l'évolution de l'économie francilienne à venir, adresser la double question de l'emploi et de la responsabilité écologique, mais aussi recommander un nouveau positionnement compétitif de l'Ile-de-France, préconiser une nouvelle efficacité de l'innovation, à la fois marqueur de l'économie de la connaissance et atout spécifique francilien, enfin analyser et suggérer la meilleure gouvernance et les synergies des dynamiques territoriales à promouvoir dans un territoire particulièrement vaste et contrasté.

A partir de la question centrale, le programme de travail a donc été décliné autour des 4 axes identifiés comme prioritaires pour l'Ile-de-France :

Axe 1 – COMPETITIVITE : Quel positionnement de l'Ile-de-France dans un système économique mondial de plus en plus intégré et concurrentiel ?

Axe 2 – METAMORPHOSES : Comment concilier transformations du tissu économique et transition écologique et sociale du territoire francilien en faveur de l'emploi ?

Axe 3 – INNOVATION : Comment mieux tirer parti de la « machine à innover » francilienne ?

Axe 4 – TERRITOIRES : Demain, quelles seraient les voies et moyens d'une intervention régionale pertinente de développement économique territorialisée ?

Afin de répondre à ces enjeux, et à la suite du colloque organisé en mai 2015 par le Thinklab (« L'économie francilienne en 2025 : métamorphoses et compétitivité »), deux modalités de travail ont été privilégiées :

- Lancement de **groupes de travail partenariaux** sur chacun des axes de travail, menés de Novembre 2015 à Juin 2016, composés sur la base du volontariat de membres partenaires du Thinklab, de représentants des échelles territoriales, d'experts, entrepreneurs, membres de la société civile ; copilotage systématique Région-IAU/partenaire du Thinklab (liste des noms dans les synthèses jointes)
- Appels à **contribution intellectuelle** de chercheurs et experts ; études menées de janvier à novembre 2016 (liste des équipes dans les synthèses jointes).

Les deux modalités se sont complétées et enrichies, afin de parvenir à la réponse la plus éclairée sur chaque thématique, en privilégiant chaque fois les regards les plus novateurs, transdisciplinaires et l'ouverture internationale.

3) Une production fléchée sur la contribution à l'élaboration du SRDEII 2016-21

La production du Thinklab a été fléchée de façon très opérationnelle sur une contribution à l'élaboration du Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation (« SRDEII »), que la Région devait adopter avant la fin de l'année 2016, garantissant à la démarche partenariale que ses préconisations trouvent un débouché très concret.

Entre mai et décembre 2016, les productions du thinklab ont ainsi directement alimenté le travail des équipes régionales et l'AMO en charge de l'élaboration du SRDEII. Dans ce contexte, le Thinklab s'est plus particulièrement attaché à répondre aux objectifs suivants :

- **Identifier les enjeux structurants, au regard des mutations mondiales attendues**, pour le devenir économique de 1^{ère} région française sur un horizon retenu de 10 ans, en prenant en compte les enjeux des transitions numériques, énergétiques et écologiques, une nouvelle géoéconomie, y compris du commerce mondial et des données numériques, l'évolution des valeurs, notamment des jeunes générations, les conséquences sur les mutations à venir du travail,
- **Identifier les mutations dans les modèles de compétitivité des régions métropolitaines**, en intégrant le «benchmark» de 5 régions-monde, historiques ou plus émergentes : Londres, New-York, Toronto, Sidney, Séoul,
- **Identifier les nouvelles logiques d'innovation mondiale**, où des facteurs comme l'expérience de l'utilisateur ou la mobilisation de l'intelligence collective prennent une place désormais décisive parallèlement à la performance de l'intelligence artificielle, et dégager les points d'amélioration essentiels pour une Ile-de-France par ailleurs pionnière sur nombre de sujets R&D,
- **Analyser les logiques territoriales historiques et émergentes en Ile-de-France**, dans un contexte de « métropolisation » mondiale de l'économie mais aussi de nouvelles complémentarités, subsidiarités, pôles d'équilibre et solidarité à organiser au sein de l'entière du territoire,

- **Mener une analyse stratégique et dégager une logique et un modèle de développement stratégique** au point de bascule où les transitions en cours obligent à repenser concepts et pratiques économiques,
- **En déduire un positionnement et des préconisations opérationnelles** jugées prioritaires, qu'elles émanent des politiques publiques, mais aussi du privé ou de la société civile.

Face à deux spécificités neuves du SRDEII, le Thinklab s'est attaché à intégrer de façon privilégiée :

- une exigence et un partage particuliers sur la définition de **l'ambition globale et de la gouvernance**, commandés par le caractère nouvellement prescriptif du schéma pour tous les territoires inscrits dans la région
- une attention marquée à **l'internationalisation**, volet pour la 1ere fois explicite du schéma.

Chemin faisant, cette démarche a également contribué à une innovation de l'action publique régionale (démarche collaborative large et nouveaux designs de politiques publiques, mode projet et sobriété, regards transversaux et internationaux ...) et donné naissance à des coopérations et projets pilotes nés des groupes de travail, contribuant à enrichir la dynamique de concertation et d'expérimentation régionale.

Que tous les partenaires du Thinklab et les participants aux groupes de travail soient ici, à nouveau, chaleureusement remerciés pour leur implication et la qualité du travail mené.

Synthèse du groupe de travail prospectif « Compétitivité »

Sommaire

- **Synthèse des travaux du groupe de travail Compétitivité**
- **Synthèse de l'appel à contribution intellectuelle associé**
- **NB : Rapports complets tenus à disposition.**

Réalisation

- **Groupe de travail** : Région Ile de France, Institut d'Aménagement et d'urbanisme, en collaboration avec les partenaires du Thinklab francilien, les acteurs économiques, institutions et entreprises du territoire, liste des participants jointe.
- **Etude associée** : Appel à contribution intellectuelle du Thinklab, lauréat : cabinet Strategem, thème : « Stratégies des grandes métropoles mondiales » 11 octobre 2016.

SYNTHÈSE

Développer la compétitivité de l'Île-de-France face aux grandes agglomérations mondiales n'est pas, n'est plus une option, mais une nécessité pour répondre aux défis posés¹.

La concurrence s'accroît et aujourd'hui, 47% du PIB mondial est généré par les économies métropolitaines².

On peut définir une région compétitive comme celle qui conjugue un fort rayonnement international avec une dynamique forte tout en veillant à développer de fortes conditions d'hospitalité à ses habitants, visiteurs, salariés, etc.

Dans la perspective de la construction du SRDEII, le Groupe Compétitivité du « #LeLabidf » a réuni un groupe d'experts de novembre 2015 à mai 2016 et procédé à plusieurs auditions afin d'identifier les enjeux et préconisations permettant d'améliorer la compétitivité et l'attractivité internationale de la région Île-de-France.

Le travail du groupe a été enrichi par les échanges avec le Think tank américain Brookings³ qui apporte son regard international sur la compétitivité de régionale dans le cadre du partenariat conclu avec l'IAU pour l'édition d'un rapport sur les classements mondiaux de l'Île-de-France.

En tant que région-monde et forte d'un PIB proche de celui des Pays-Bas, l'Île-de-France joue un rôle stratégique à l'échelle nationale et européenne. Elle est à la fois une porte d'entrée majeure sur la France et sur l'Europe mais aussi un lieu de rayonnement des savoir-faire, de la culture ou encore des compétences technologiques et scientifiques françaises.

La situation économique de l'Île-de-France, longtemps jugée enviable, a été mise à mal ces dernières années du fait de la compétition mondiale grandissante qui l'oppose à des villes globales à la compétitivité renouvelée comme Londres ou New-York, mais aussi à de nouveaux entrants comme Berlin, Dubaï ou Shanghai.

Dans un environnement globalisé, la région ne contrôle ni la vitesse ni l'intensité de cette concurrence. Elle doit s'en accommoder et en tirer profit en s'appuyant sur ses atouts et en les développant.

Pour relever ce défi de compétitivité, il apparaît nécessaire d'engager un nouveau modèle de développement économique ambitieux, mobilisateur et réaliste. Il s'agit donc de repenser le positionnement de l'Île-de-France dans un système économique mondial de plus en plus intégré et concurrentiel.

¹ « Les trajectoires de l'économie francilienne. Constats et enjeux », IAU Île-de-France, mars 2016

² Sur les 300 plus grandes métropoles mondiales en 2014, Brookings

³ <https://www.brookings.edu/>

Les travaux du Groupe Compétitivité ont permis de faire émerger cinq enjeux majeurs pour la compétitivité de la région Île-de-France, à partir desquels les préconisations ont été fondées.

Les cinq enjeux majeurs pour la compétitivité internationale de l'Île-de-France

Enjeu n°1 : Intensifier les synergies entre les acteurs de la région par le SRDEII

Les constats des études nationales, internationales et observations empiriques sont désormais clairement établis : les régions disposant d'un fort degré de cohésion entre les acteurs publics, privés et associatifs disposent d'un avantage comparatif certain.

La coordination des acteurs régionaux est au cœur de la compétitivité, les actions des organismes régionaux gagnant à être décidées de façon collaborative. En effet, l'association des acteurs clés de la compétitivité d'une région permet d'agir à deux niveaux :

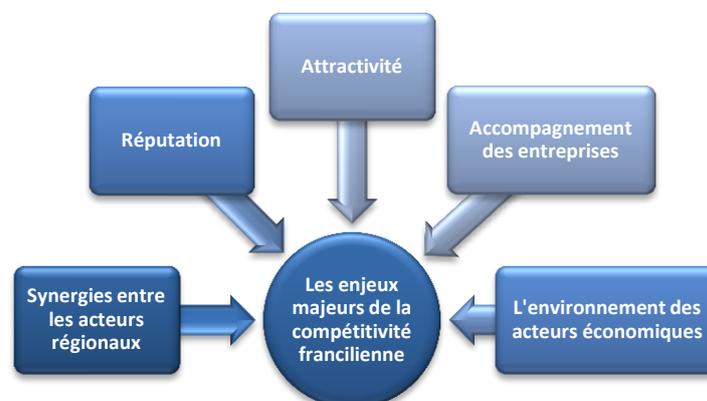
- A l'échelle stratégique, par le partage de valeurs, d'une vision et d'objectifs partagés. Ceci se traduit souvent par un « cercle des acteurs stratégiques » qui décident des options clés ;
- A l'échelle opérationnelle, par la mise en place d'un ensemble de structures de partenariat qui permettent le dialogue entre les acteurs et surtout la mise en œuvre d'actions collectives et/ou coordonnées.

Par comparaison, l'Île-de-France apparaît extrêmement fragmentée tant du côté des acteurs publics, des corps intermédiaires et des représentants d'entreprises. Le rapport de Brookings insiste tout particulièrement sur cette faiblesse.

Ceci se traduit par des options stratégiques peu partagées et des outils et actions opérationnels trop peu coordonnés, se plaçant même parfois en situation de concurrence. Dans le même temps, la position des entreprises reste inchangée : elles se sentent isolées dans une région richement dotée.

Une des actions majeures consiste donc à créer un site web recensant les acteurs compétents et l'ensemble des dispositifs proposés par la Région (ces informations devront être segmentées selon le type de cible à qui elles s'adressent : les visiteurs, les entreprises, les étudiants etc.).

Pour améliorer la situation au-delà des actions déjà engagées, le Groupe de travail propose aussi d'utiliser la construction du SRDEII pour mettre en place une gouvernance économique opérationnelle, un « management de projet », qui consistera à associer les acteurs autour d'une feuille de route partagée clarifiant le rôle et les missions de chacun des partenaires.



Enjeu n°2 : Donner plus d'ampleur à la réputation internationale de l'Ile-de-France

Comparée à ses compétiteurs, la réputation internationale de la région est forte car la renommée de Paris est universelle.

En revanche, les analyses montrent que cette réputation mondiale est enfermée autour d'un Paris Mythique, ancré dans le patrimoine et véhiculé par les nombreux films tournés dans la capitale. Son dynamisme économique et technologique, sa puissance créative et d'innovation ne sont pas perçus à la hauteur de leurs possibilités réelles.

C'est d'autant plus fort lorsque la comparaison est faite avec les régions de Londres, Singapour, San Francisco, Shanghai ou encore Berlin. La région paie ainsi la dispersion de ses efforts pour agir positivement sur sa réputation par une marque partagée et des actions ciblées de branding, sans compter la crise de confiance née des attentats fragilisent encore plus la situation francilienne.

Le SRDEII est l'occasion attendue de rassembler les acteurs autour d'une marque unique et, à travers un plan d'actions partagé, d'agir en profondeur pour élargir la réputation de l'Ile-de-France dans les domaines économiques, touristiques, culturels, scientifiques, etc.

C'est un effort de long terme nécessaire pour résister à la compétitivité d'autres régions qui s'appuient sur des politiques de marque pour agir sur leurs réputations (Be Berlin, I'Amsterdam, I♥NY, London, etc.).

Enjeu n°3 : Renforcer l'attractivité de la région capitale

Les études parues ces dernières années montrent un effritement progressif des parts de marché de l'Ile-de-France en matière d'attractivité économique ou touristique, l'année 2016 accentuant cette tendance du fait d'une conjonction d'évènements défavorables et dramatiques tels que les attentats.

Londres s'est affirmée en 10 ans comme la première destination des investisseurs étrangers avec des résultats plus de deux fois supérieurs à ceux de la région parisienne. En matière touristique, les JO de Londres ont permis à la capitale britannique de talonner désormais l'Ile-de-France pour l'accueil de visiteurs de loisirs.

Les membres du groupe de travail recommandent d'intensifier les efforts ciblés de marketing à destination de publics clés pour l'avenir de la région capitale : entreprises internationales, étudiants et talents des pays émergés, visiteurs professionnels et de loisirs, grands évènements etc.

Là encore, la convergence des efforts est nécessaire. Il est également essentiel de revoir et moderniser les techniques mises en œuvre avec des services innovants et plus personnalisés pour être mieux en phase avec les attentes de ces publics (et faire face aux villes concurrentes).

A titre d'illustrations, le groupe préconise la construction d'offres packagées de services ou d'outils de marketing digital permettant la personnalisation des réponses apportées aux cibles retenues.

Enjeu n°4 : Revoir l'accompagnement des entreprises franciliennes

Les entreprises franciliennes, et notamment celles avec des projets de développement de toutes natures, souffrent le plus souvent - à quelques exceptions près - d'un fort isolement ou d'un accompagnement ne répondant pas toujours à leurs besoins réels ou exprimés.

Pour répondre aux enjeux de compétitivité, de création d'emplois et de maintien d'activités manufacturières en Île-de-France, les travaux du groupe ont montré qu'il fallait rééquilibrer les interventions individuelles auprès des entreprises au profit d'actions collectives et surtout d'un soutien à leur environnement.

La coordination de l'ensemble des acteurs régionaux, avec les entreprises, est ici à nouveau un enjeu central pour mettre en œuvre un accompagnement des entreprises en mesure de soutenir la compétitivité francilienne.

Agir sur l'environnement des entreprises suppose par exemple de faciliter les écosystèmes de croissance clés, tels que les pôles de compétitivité, qui permettent aux entreprises de rompre avec leur isolement, d'entrer dans des réseaux et de saisir ainsi de nombreuses opportunités.

En matière d'accompagnement direct, la priorité doit être donnée à la création et la diffusion d'offres de services claires pour les entreprises et sans couture dans l'articulation des prestations rendues par des acteurs publics, privés et associatifs.

Concernant les aides directes, la réduction du nombre de dispositifs, la simplification des interlocuteurs référents, mais aussi la plus forte souplesse et adaptabilité des aides est une nécessité. Les dispositifs devraient être davantage personnalisés en fonction du niveau de développement et du type d'activité (sphère productive ou présenteielle) des entreprises. Il faudrait passer du mille-feuille des acteurs aux mille façons de réussir.

Enfin, là encore, le numérique peut permettre d'améliorer l'accessibilité et la qualité informations apportées aux entreprises et de transformer radicalement les modalités et l'efficacité des dispositifs d'appui et d'aide.

Le soutien direct aux entreprises se polarise ainsi sur un double objectif : améliorer l'accès à l'information d'une part et développer l'accompagnement de proximité d'autre part.

De même, il est apparu nécessaire d'agir sur les points d'entrée dans les dispositifs d'accompagnement en agissant à la fois localement (à l'échelle des intercommunalités) et à l'échelle régionale (réseaux régionaux comme les agences régionales, pôles de compétitivité, chambres de commerce, etc.), le tout dans un dispositif d'ensemble.

A l'échelle locale, le rôle des acteurs et réseaux est d'apporter des réponses aux besoins liés à la vie quotidienne des entreprises, et à l'échelle régionale, il s'agit de prestations expertes répondant à des besoins précis.

Enjeu n°5 : Développer l'environnement territorial des acteurs économiques

Les territoires ne sont pas passifs : ils constituent de véritables supports au développement des entreprises et activités économiques et sociales en proposant des environnements favorables, des externalités positives.

Dans la lignée du rapport de Brookings, le groupe de travail souligne le rôle clé des acteurs locaux, des infrastructures, et notamment du Grand Paris, de l'aménagement numérique du territoire, de l'innovation, de l'accès à des compétences ou encore de l'immobilier d'entreprise.

Les politiques d'aménagement et de développement économique doivent agir de concert, afin d'éviter la trop forte éviction des activités productives de la zone dense mais aussi pour améliorer les conditions de vie des habitants, participant à la compétitivité régionale.

Il s'agit de favoriser la mixité des activités dans les territoires et leur densification par les politiques d'aménagement en renforçant notamment l'offre foncière, d'équipements et de logements dans ces lieux-clés.

Enfin, le groupe de travail préconise de définir une cartographie des territoires prioritaires, à la compétitivité internationale, de la région Ile-de-France (Grand Roissy, vallée de Seine, Paris Saclay, Pôles de centralité de la seconde couronne, etc.) pour lesquelles des politiques spécifiques seraient mises en place afin d'accompagner le développement de compétences territoriales spécifiques créatrices d'aménités.

Dans ce contexte, la capacité à créer des campus franciliens d'excellence internationale se révèle être un enjeu stratégique.

Composition du groupe de travail

Pilotage et animation du Groupe de travail Compétitivité – Thinklab

France Morot-Videlaine, Directrice des Politiques Territoriales, CCI-Paris Île-de-France

Isabelle Savelli, Responsable du CROCIS

Vincent Gollain, Directeur du Département Economie, IAU Île-de-France/ #LeLabIdf

Manon Dubois, Chargée d'études économiques, IAU Île-de-France

Participants au Groupe de travail Compétitivité (59) - #LeLabIdf

Nom	Prénom	Organisme
BEN MEZIAN	Morad	Défi Métier
BOUABDALLAH	Youcef	Région IDF
CARRE	Denis	Université Paris Ouest Nanterre
CARRE	Françoise	Banque de France
CHARBAUT	Grégoire	Région IDF
CHEVALIER	Sophie	Université de Picardie - Jules Verne
CHOMETON	Éric	DRIEA
CHOTARD	Françoise	Île-de-France Europe
COCQUET	Patrick	Cap Digital
COLLIER	Chloé	Essonne Invest
CORBILLE	Sophie	Université Paris 1
CRUZILLE	Cendrine	CRIF
DESTHIEUX	Emmanuelle	CEEVO
DRUELLE	Sylvie	INSEE
DUBOIS	Manon	IAU
ENJALBERT	Sabine	Paris Région Entreprises
FENEON	Franck	CCI Paris IDF
FERVEX	Martine	Région IDF
GILLET	Éric	Région IDF
GOLLAIN	Vincent	IAU
GOOTMAN	Marek	Brookings
GUNURUN	Sanem	Région Île-de-France
HERNANDEZ	Patrick	INSEE
JABY	Patrick	Banque de France
LALOUE	Sandra	Banque de France
LE PRIOL	Mickaël	CCI Paris IDF
LEBOUCHER	Caroline	Business France
LECLANCHER	Sylvain	Région Île-de-France
LEGRAND	Nicolas	CEEVO
LESECCQ	Guillaume	DRIEA
LEVRATTO	Nadine	Université Paris 10
MADINIER	Marco	CGET
MARCHESI	Marie-Claire	Société du Grand Paris
MASSELIER	Kloé	Banque de France
MAUBERT	Catherine	Région IDF
MESTRALLET	Stéphanie	JP Morgan Chase
MOLGO	Charles-Louis	CGET
MOROT-VIDELAINE	France	CCI
MULOT RADOJCIC	Éric	Région Île-de-France
NESTOR	Norah	Essonne Invest
PARILLA	Joseph	Brookings

PATTERSON	Elizabeth	Brookings
PETIT	Thierry	IAU
PETRIS	Inès	CDC
PORRUNCINI	Paule	CGET
PRAGER	Jean-Claude	Société du Grand Paris
RAMMAN	Stéphane	Business France
RAVANEL	Romane	Société du Grand Paris
REDIEN-COLLOT	Renaud	Novancia
REY	Florence	Région IDF
RODIER	Emmanuel	CCI Paris IDF
RUAULT	Jean-François	ENPC
SAVEL	Frédérique	BPI France
SAVELLI	Isabelle	CCI Paris IDF
TILLET	Marion	IAU
VINCENT	Thierry	ARENE IDF
VINCENT	David	Région IDF
VOLPE	Véronique	Région Île-de-France
VORNETTI	Patricia	Université Paris 1

Synthèse de l'étude associée au groupe de travail « Compétitivité »

Quelle stratégie de positionnement de l'Ile-de-France dans un système économique mondial de plus en plus intégré et concurrentiel ?

Réalisation : Strategem, octobre 2016

Christian Lefèvre, Ecole d'urbanisme de Paris – LATTTS
Julien Aldhuy, Ecole d'urbanisme de Paris – Lab'urba
Laurent Terral, IFSTTAR – LVMT

Londres, New York, Séoul, Sydney, Toronto et Paris : autant de métropoles qui pèsent d'un poids évident sur la scène économique mondiale. Elles appartiennent à un club, en définitive assez restreint, de villes dont les spécialistes s'entendent aujourd'hui pour dire qu'elles ont toutes acquises un positionnement « mondial ». Au sein de ce petit échantillon, on a néanmoins affaire à deux groupes distincts : un premier qui réunit « les métropoles historiques » – Londres, New York, et Paris –, un second qui réunit des sérieux « challengers » – Séoul, Sydney et Toronto – en pleine ascension sur leur continent respectif et au niveau mondial. Comment les premières cherchent à maintenir leur avance, comment les secondes se mobilisent pour émerger dans la compétition mondiale ? Autant de questions qui interpellent forcément l'action publique. Les réponses, bien entendu, sont à chercher dans plusieurs directions.

L'objectif de cette étude est de regarder du côté **des stratégies de développement économique** mises en œuvre dans toutes ces grandes métropoles. L'analyse s'est déroulée en deux étapes. La première a cherché à identifier puis à définir, au moyen d'une analyse comparative, les stratégies de développement économique des métropoles étrangères : Londres, New York, Séoul, Sydney, Toronto. Ce premier examen était destiné, dans une seconde étape, à donner une perspective originale sur les stratégies franciliennes déployées en matière de développement économique et d'internationalisation. L'approche repose sur une logique de regard « décentré », avec pour avantage de permettre une meilleure appréhension des similitudes et des différences que l'Ile-de-France entretient avec ses homologues.

Démarche et méthode

L'étude adopte une conception forte de la notion de stratégie qu'elle définit **comme un ensemble d'actions dévoilant une tentative d'atteindre une cohérence entre des buts, des instruments et des valeurs**. La stratégie correspond à une vision de la métropole donnant lieu à un ensemble d'activités destinées à produire de l'action collective pour donner corps à cette vision. Plus concrètement, elle s'attache à identifier une « stratégie prévalente » dans laquelle la plupart des stratégies parviennent à se coordonner, voire se compléter ou même s'intégrer autour d'une vision du futur de la métropole qu'elles déclinent.

L'analyse comparative a été mise en œuvre au moyen d'une grille qui identifie trois dimensions dans les stratégies :

- **une dimension cognitive** qui s'intéresse aux valeurs, au rapport à la globalisation et à la conception du développement économique ;
- **une dimension organisationnelle** qui met l'accent sur l'implication des acteurs non publics, la prise en compte de la métropole fonctionnelle et les instruments ainsi que les outils d'élaboration et de mise en œuvre des stratégies ;
- **une dimension de gouvernance** qui porte sur la culture politique nationale et locale et son impact sur les stratégies, le degré de cohésion du système d'acteurs, le portage politique des stratégies et le rôle de l'Etat et la perception et la prise en charge du territoire « pertinent ».

L'analyse comparative des stratégies de Londres, New York, Séoul, Sydney et Toronto

Cette analyse a permis d'identifier des stratégies prévalentes dans nos cinq métropoles qui se distinguent néanmoins par leur degré d'explicitation. A Londres, la stratégie prévalente repose sur une croissance fondée sur le secteur des FIRE dans une optique libérale affirmée et clairement exprimée. A New York, la stratégie est la même mais de manière beaucoup moins explicite car elle procède plus d'un alignement informel des positions des acteurs plutôt que d'un accord formalisé. A Séoul, la prévalence viendrait de l'accord sur l'économie numérique, les industries des techniques de communication, l'économie créative dans une logique de partage des fruits de la croissance après les très importants efforts consentis. A Sydney, il y a accord sur le développement de la finance et des services supérieurs aux entreprises, sur l'économie créative, la culture dans une forte volonté de prendre en compte le développement soutenable et la résilience. Enfin, à Toronto, la stratégie qui prévaut est celle de changer l'image de la ville en s'appuyant sur les thèses de Richard Florida et donc en déployant les dimensions créatives et culturelles du développement économique.

Globalement, nous avons affaire à des espaces urbains dont les acteurs jugent qu'ils se portent économiquement bien, voire très bien, et la crise de 2008 semble loin derrière. Toutes les stratégies se placent alors dans une perspective de poursuite de la croissance économique mais aussi démographique. Des cinq métropoles, New York et Londres sont, sans nul doute, hors catégorie en matière d'attractivité internationale ; cela étant, Séoul, Sydney et Toronto arrivés plus tardivement dans la compétition mondiale et situés dans des espaces géographiques plus périphériques, connaissent actuellement un dynamisme démographique et économique qui égalent, voire dépassent, celui des deux premières.

a. La dimension cognitive des stratégies de développement économique

Du côté des valeurs, Londres, New York et dans une moindre mesure Sydney et Toronto affichent le libéralisme comme une valeur cardinale sur laquelle repose le développement économique. Elle nourrit les stratégies. A Séoul, le modèle de l'Etat développeur, toujours en partie actif, relativise le libéralisme dans les stratégies. Une autre valeur cardinale, le multiculturalisme, est présente dans toutes les stratégies mais avec des résonances différentes selon les métropoles. A New York et de manière relative à Sydney, il s'agit de valeurs « historiques », inhérentes au développement de ces deux métropoles. Il n'en est pas de même à Londres ou à Toronto où le multiculturalisme est plus récent et probablement mieux affiché encore comme une valeur que dans les autres métropoles. Quant à Séoul, si le multiculturalisme est proclamé, il s'agit plus d'un objectif à atteindre vu le faible pourcentage d'étrangers dans la population de la ville.

Quant à la globalisation, les cinq villes la perçoivent de manière positive et comme une chance de développement. Pour autant, leur positionnement dans le monde est fort différent. Londres et New York s'affirment comme des villes globales, voire « La » ville globale par excellence. Séoul et Sydney se perçoivent elles aussi comme des villes globales mais dans un cadre plus régional, l'Asie du Nord-Est pour Séoul et l'Océanie pour Sydney. Quant à Toronto, la question ne semble pas trop se poser dans le sens où la ville n'a pas fait de « devenir une ville globale » un défi majeur à relever.

Concernant la conception du développement économique enfin, les cinq métropoles, sans exception, en ont une conception élargie. En effet, les stratégies ne se réduisent pas à des actions centrées sur la production de croissance mais incorporent de nombreux éléments comme la qualification de la main-d'œuvre (formation), la qualité des infrastructures, les aménités visant à améliorer la qualité de vie, l'accessibilité à des logements accessibles au plus grand nombre (*affordable*), les conditions environnementales, etc. Cette inflexion dans les stratégies de développement signale avec une certaine force la nécessité, pour ces grandes villes, de demeurer « humaine », condition *sine qua non* de leur attractivité économique.

b. La dimension organisationnelle de production et mise en œuvre des stratégies

En ce qui concerne l'implication des acteurs non publics, celle-ci diffère selon qu'il s'agit des acteurs économiques ou de ceux issus ou représentant la société civile *stricto sensu*. Pour les acteurs économiques, ceux-ci sont en règle générale bien impliqués dans la production et la mise en œuvre des stratégies mais dans des formes et avec des rôles qui se distinguent significativement selon la ville considérée. Sur ce point, Londres, New York et Séoul se différencient de Sydney et Toronto par une plus importante formalisation de cette implication. Quant à la société civile, elle est généralement peu impliquée à Londres et New York, beaucoup plus à Toronto, Sydney ou Séoul.

La prise en compte de la métropole fonctionnelle varie fortement selon les métropoles. A Londres comme à New York, il n'y a presque pas de prise en compte à la différence des trois autres. Ainsi à Séoul, la métropole fonctionnelle dispose d'un plan de l'Etat et d'une autorité stratégique correspondante sous la forme d'un comité qui rassemble les principaux acteurs publics sous l'égide de l'Etat. A Sydney, la prise en compte de la métropole fonctionnelle s'effectue par un système d'accords et de contrats entre les autorités publiques, ainsi que par des plans complémentaires. A Toronto, la prise en compte est théorique car s'il existe bien une autorité métropolitaine, la *Greater Toronto Authority* (GTA), celle-ci peine à produire une stratégie sur son territoire.

Quant aux outils et instruments de production et de mise en œuvre des stratégies, dans l'ensemble toutes nos métropoles semblent bien pourvues, mais des distinctions s'imposent. La première distinction à faire entre ces instruments concerne leur force juridique. Si à Londres, à Séoul et en partie à Sydney, certains plans stratégiques sont contraignants pour l'ensemble des acteurs, il n'en est pas de même à New York ou Toronto. La seconde distinction réside dans l'intensité de la production stratégique et dans ce domaine, Londres se différencie fortement des autres métropoles avec une production stratégique prolifique. Enfin, nos métropoles se distinguent entre elles par l'existence, la nature et l'importance d'outils de mise en œuvre des stratégies. Là encore, Londres se fait remarquer par une large panoplie d'outils assez originaux. Ailleurs, les outils sont moins spécifiques et moins originaux comme à Séoul avec une politique de constitution de clusters et de sous-spécialisation des espaces urbains.

c. La dimension de gouvernance

La culture politique anglo-saxonne marque fortement les villes de Londres, New York, Sydney et Toronto quant aux rôles respectifs du public/politique et du privé/économique dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies. En effet, dans ces quatre métropoles il y a une répartition claire des rôles : le développement économique est le fait du privé et le public a en charge de créer un environnement favorable au développement. Séoul fait donc bande à part dans la mesure, où en dépit d'une forte imbrication entre le politique et l'économique par le système de l'Etat développeur, le public et notamment l'Etat reste fortement interventionniste.

Pour ce qui est de la cohésion du système d'acteurs, les cinq métropoles présentent une grande variété de situation. Londres, comme Séoul, apparaissent comme les plus cohésives alors que New York ou Toronto semblent disposer d'une cohésion plutôt faible. Londres jouit en effet d'un régime politique urbain associant la *Greater London Authority* (GLA), l'Etat et les grandes firmes globales. Cette forte cohésion se rencontre également à Séoul où elle est le résultat du rôle de régulateur de l'Etat. La situation new-yorkaise est toute différente. New York est clairement une métropole très fragmentée, en partie conflictuelle, mais cette situation est compensée par la prédominance d'acteurs forts dans les autorités politiques (l'Etat de New York et la ville de New York) ainsi que dans les milieux entrepreneuriaux avec le *Partnership for New York City* et par une imbrication forte entre le politique et le monde économique. A Sydney, la fragmentation horizontale est assez faible et l'ensemble du système reste cohésif grâce à la tradition de coopération entre acteurs, aidée par la hiérarchie entre autorités publiques, qui trouve des lieux d'expression à l'échelle de l'agglomération. A Toronto enfin, si la fragmentation horizontale entre collectivités locales reste importante, elle est souvent compensée par de bonnes relations entre les divers niveaux d'autorité publique qui coopèrent. Par ailleurs, l'ensemble de la société adhère à des valeurs stratégiques (créativité, tolérance, ouverture et innovation) ce qui rend plus cohésif le système d'acteurs.

En ce qui concerne le portage politique des stratégies, Londres, New York ou Séoul présentent un portage fort en la personne du maire alors qu'à Sydney ou Toronto le portage est soit plus faible (Sydney), soit absent (Toronto). Quant au rôle de l'Etat, s'il s'avère majeur dans les démarches stratégiques lorsqu'elles sont jugées importantes par les Etats eux-mêmes. On observe néanmoins des différences entre les villes. Elles sont largement attribuables au contexte politico-institutionnel national et, entre autres choses, aux spécificités en matière de compétence qui distinguent les Etat unitaires des Etats fédéraux.

Enfin, parmi nos cinq villes, trois d'entre elles, Londres, New York et Toronto ont une perception faible voire nulle de la métropole comme territoire pertinent des stratégies. Seuls les

acteurs de Séoul et de Sydney semblent avoir une vision stratégique de la métropole fonctionnelle, ce qui se traduit par sa prise en charge via des plans et des arrangements institutionnels et/ou organisationnels comme le comité de management du Grand Séoul ou la nouvelle commission du Grand Sydney.

Les stratégies de développement économique des acteurs franciliens

La profusion de documents élaborés par les acteurs franciliens a comme pendant leur faiblesse stratégique. En effet, si de nombreuses institutions affirment produire des documents stratégiques, on peut légitimement se poser la question de la réalité de leur nature stratégique dans le sens fort du terme que nous utilisons dans cette étude. Ceci étant, contrairement aux autres métropoles de cette étude, l’Ile-de-France ne possède pas de stratégie prévalente. L’analyse effectuée à partir de la grille comparative montre en effet des oppositions significatives entre les visions des acteurs, et encore lorsque ceux-ci s’avisent d’en définir une. Par ailleurs, la quasi-totalité des acteurs ont une vision pessimiste de la situation économique de l’Ile-de-France, ce qui contraste avec les métropoles étudiées.

d. La dimension cognitive des stratégies de développement économique

Du côté des valeurs, il est difficile d’affirmer que les documents analysés permettent d’identifier nettement les valeurs que les acteurs franciliens veulent défendre dans leur production stratégique. Les valeurs mobilisées (développement durable, solidarité, multiculturalisme) retournent plus d’une syntaxe obligée du grand projet contemporain et de sa stratégie que d’une affirmation assumée intégrée à une stratégie réelle reposant sur un storytelling assumé. Cette situation contraste assez fortement avec les métropoles analysées dans la première phase de l’étude.

Quant au rapport à la globalisation, l’Ile-de-France la voit avant tout sous l’angle de la compétition internationale entre territoires et plus particulièrement entre métropoles. La quasi-totalité des acteurs appréhende la globalisation comme un contexte qui s’impose à la métropole francilienne et qui, par conséquent, est très rarement considéré de manière positive. Il faut faire avec, et il faut en « limiter les effets négatifs ». Dans un tel cadre cognitif, l’Ile-de-France a bien du mal à se positionner dans la concurrence mondiale et à nommer ses rivales. Tantôt, c’est l’Europe qui est vue comme l’horizon, tantôt c’est le monde. Sur tous ces points, le contraste ne saurait être plus fort avec Londres, New York, Séoul, Sydney et Toronto.

Concernant la conception du développement économique, le constat actuel est plutôt à la remise en question d’un « modèle » de développement qui donne des signes d’une moindre efficacité aujourd’hui, et des gages insuffisants pour l’avenir si rien n’est fait pour le dynamiser. Par ailleurs, on constate des conceptions du développement économique, qui ne recherchent pas forcément les mêmes objectifs, ni ne partent du même diagnostic. Ainsi, alors que les acteurs économiques proposent une stratégie visant à tourner la région capitale, plus qu’elle ne l’est aujourd’hui, vers les opportunités d’affaires offertes par la mondialisation, la Stratégie Régionale de Développement Economique et d’Innovation (SRDEI, 2011) évoque l’avenir en présentant un projet de conversion écologique et sociale pour l’économie francilienne.

e. La dimension organisationnelle de production et mise en œuvre des stratégies

L’implication des acteurs non publics, qu’il s’agisse des entreprises ou de la population, dans l’élaboration des documents stratégiques et leur mise en œuvre est très réduite en Ile-de-France.

A ce sujet, on peut plutôt parler de consultation que d'implication et le plus souvent quand le processus décisionnel est déjà bien avancé. Cette façon de faire contraste fortement avec les toutes les autres métropoles étudiées. Concernant l'implication de la société civile, le paysage n'est pas mieux. Si l'Ile-de-France ressemble de ce point de vue à Londres et New York, en revanche elle fait moins bien que Séoul, Sydney ou Toronto où la société civile participe relativement activement à travers des structures ad hoc plus ou moins pérennes.

S'agissant de la prise en compte de la métropole fonctionnelle, d'une certaine façon, la région Ile-de-France possède une chance presque unique, qui est celle d'avoir un périmètre institutionnel qui, à peu de choses près, épouse celui de la métropole fonctionnelle, ce qui la distingue des autres métropoles étudiées qui n'ont pas le même niveau d'opportunité. Pourtant elle ne semble pas en tirer un quelconque parti. Au contraire, la situation actuelle donne plutôt l'occasion de voir certaines collectivités territoriales (du département à la ville de Paris en passant par les EPCI) proposer, en ordre dispersé, leur propre vision. Chaque institution tend logiquement à demeurer sur son propre périmètre et la logique de concurrence l'emporte sur celle de coopération.

Quant aux outils et instruments de production stratégique, les acteurs franciliens sont très prolifiques. Pour autant ces outils sont rarement stratégiques au sens où ils exprimeraient une vision globale du développement de la métropole francilienne, vision déclinée en une ou plusieurs stratégies. La plupart des documents restent très généraux ou très sectoriels. En outre, à l'exception du SDRIF, les documents produits n'ont aucune force juridique. Pour autant, les acteurs franciliens ont élaboré et mis en place un grand nombre d'outils à visée plus ou moins opérationnelle. Tout d'abord des outils de gouvernance globale, c'est-à-dire de mise en relation des acteurs comme le comité de pilotage de la SRDEI, les conférences régionales territoriales du SDRIF, les pôles de compétitivité et bientôt le conseil de développement de la MGP. En second lieu, des outils de gouvernance sectorielle, comme la plate-forme d'ingénierie publique, Paris Région Entreprises ou l'Agence régionale du numérique, la Société du Grand Paris, Grand Paris Aménagement, etc. Enfin, des outils de gouvernance territoriale : les clusters du Grand Paris, les CDT, les OIN mais aussi les Territoires Economiques Majeurs de la CCIP ou les Territoires d'Intérêt Métropolitain du SDRIF. Malheureusement, chaque institution a de fait élaboré ses propres outils opérationnels, l'Etat avec les OIN ou la SGP, la région avec les TIM, les entreprises avec les TEM sans cohérence apparente entre eux.

f. La dimension de gouvernance

La culture politique française assigne un rôle fort et dominant à l'acteur public et elle n'établit pas une claire répartition des rôles entre le politique et l'économique. L'Ile-de-France est emblématique de cette conception. Ainsi c'est le public qui pilote l'élaboration et la production des stratégies car il représente l'intérêt général. Le corollaire de cette conception du rôle de l'acteur public est double. D'une part, les acteurs non publics sont invités à rester aux portes de la décision. D'autre part, la participation des acteurs non publics, entreprises comme société civile organisée, s'effectue par le biais d'un système néo-corporatiste qui attribue le monopole de la représentation à des structures spécifiques sélectionnées, voire créées, par l'Etat. C'est notamment le cas des Chambres de commerce et d'industrie mais aussi des syndicats d'employés. Un tel système laisse alors de côté une partie non négligeable des acteurs. Par rapport aux métropoles analysées, la culture politique française et francilienne apparaît en net contraste avec la culture anglo-saxonne que l'on trouve à Londres, New York, Sydney et Toronto. En revanche elle présente de nombreuses similitudes avec la culture politique coréenne où le modèle de l'Etat développeur accorde un rôle fort au public et notamment à l'Etat.

Quant à la cohésion du système d'acteurs, l'Ile-de-France présente un système fragmenté et conflictuel. On rencontre une diversité de porteurs et d'acteurs aux intentions faiblement coordonnées ainsi qu'une multiplicité d'interventions rarement articulées, quand elles ne s'ignorent pas les unes des autres. Les collectivités territoriales se positionnent plus facilement dans une position concurrentielle vis-à-vis de leurs propres voisines plutôt que dans une logique de coopération. Par ailleurs, globalement, et comparativement à beaucoup d'autres métropoles, les scènes et les lieux où pourraient se structurer les échanges et les débats entre tous les acteurs du développement économique – institutionnels et privés – semblent faire défaut.

Cette situation se retrouve en ce qui concerne le portage politique des stratégies. Force est de constater qu'il n'existe pas une autorité de portage pas plus qu'une figure politique, comme à Londres en particulier, et à un degré moindre à New York et à Séoul. Dans leur cas, les maires de ces villes ont agi comme « les porte-paroles » d'une stratégie. Quant à l'Etat, bien qu'il ait fait un retour remarqué sur la scène régionale en impulsant le projet du Grand Paris, et en dehors de sa présence au sein de plusieurs instances décisionnelles (Société du Grand Paris, Etablissement Public d'Aménagement, etc.), il se positionne comme une sorte de « garant » de la santé économique de la région capitale, sans s'attribuer les pouvoirs de stratège.

Les enjeux pour l'Ile-de-France

L'île de France doit affronter trois grands enjeux. Ces trois enjeux sont cruciaux parce qu'y répondre va permettre à l'Ile-de-France d'agir enfin en tant qu'acteur collectif.

S'accorder sur une stratégie prévalente

Il est urgent de combler le vide cognitif dans lequel se situent les acteurs franciliens. Ce vide cognitif renvoie à l'inexistence d'une vision partagée ou dominante quant au futur de l'Ile-de-France. Pour y répondre, les acteurs franciliens doivent donc définir la place qu'ils veulent assigner à la métropole dans la compétition internationale, s'accorder sur une image qu'ils désirent donner de l'Ile-de-France à la fois à l'extérieur mais aussi à l'intérieur, établir un certain nombre de priorités en matière de développement économique, concentrer sur ces priorités les ressources de l'ensemble des acteurs impliqués, identifier les métropoles auxquelles ils souhaitent se confronter. Pour ce faire, il faut au préalable s'entendre sur un « diagnostic » qui a besoin d'être partagé pour une meilleure prescription ensuite.

S'accorder sur un territoire souple de référence

Dans ce domaine, les acteurs franciliens diffèrent, chacun défendant son territoire de compétence, bien que tous s'accordent sur la nécessité de « penser plus large ». Dans la période actuelle, il est aussi important d'être « relié » que d'être « localisé », les efforts doivent plutôt porter sur la manière d'articuler les échelles entre elles, les métropoles entre elles, les territoires entre eux. L'enjeu ne serait plus d'assigner une stratégie à un territoire particulier, mais de montrer que celle-ci peut se déployer à différents niveaux grâce à une forme de « souplesse » (flexibilité) entre les territoires.

Bâtir la légitimité du système décisionnel

Il n'est pas possible de maintenir un système décisionnel où bon nombre d'acteurs essentiels ne sont que faiblement présents. Une des questions majeures est celle de la place à accorder au monde économique. S'il n'est pas question de changer la culture politique française et

francilienne qui reste un cadre paradigmatique des relations entre le politique et l'économique, entre le privé et le public, il convient cependant d'accorder une place plus importante au monde de l'entreprise dans les structures de gouvernance du développement économique comme l'invite à penser l'expérience de toutes les métropoles que nous avons considérées. Dans cette optique, l'Ile-de-France doit affronter deux problèmes qui sont liés. D'un côté, quelle place et quel poids donner aux milieux économiques dans le système décisionnel et d'un autre côté, quels acteurs économiques convier dans les structures de gouvernance en tenant à la fois compte des structures néo-corporatistes existantes et de l'importance d'ouvrir le système décisionnel à des acteurs économiques peu ou pas représentés dans lesdites structures.

Synthèse du groupe de travail prospectif « Métamorphoses »

Sommaire

- **Synthèse des travaux du groupe de travail collaboratif Métamorphoses**
- **Synthèse de l'appel à contribution intellectuelle associé**
- **NB : Rapports complets tenus à disposition.**

Réalisation

- **Groupe de travail** : Région Ile de France, Institut d'Aménagement et d'urbanisme, en collaboration avec les partenaires du Thinklab francilien, des acteurs, entreprises et institutions du territoire, liste des participants et personnes auditionnées jointe.
- **Etude associée** : Appel à contribution intellectuelle du Thinklab, lauréat : cabinet Adeo, thème : « Quelles transformations et transitions pour l'économie francilienne à horizon 2025 ? », 5 juillet 2016.

SYNTHÈSE

Ce rapport s'inscrit dans le cadre de la démarche économique de prospective Région-IAU, collaborative à l'échelle des acteurs régionaux (« Thinklab » francilien, créé en 2014), dont l'objet était de répondre à la question :

« *Quel modèle de développement pour l'Ile-de-France dans une économie de plus en plus mondialisée, numérique et durable ?* ».

Le groupe de travail « Métamorphoses », parallèlement à ceux dédiés à la Compétitivité, à l'Innovation, ou aux liens entre Territoires et économie, s'est attaché à répondre aux objectifs suivants :

- **Identifier les enjeux structurants, au regard des mutations mondiales attendues**, pour le devenir économique de 1^{ère} région française sur un horizon retenu de 10 ans,
- **Mener une analyse stratégique et dégager une logique et un modèle de développement stratégique** au point de bascule où les transitions en cours obligent à repenser concepts et pratiques économiques,
- **En déduire un positionnement et des préconisations opérationnelles** jugées prioritaires, qu'elles émanent des politiques publiques, mais aussi du privé ou de la société civile.

Ces objectifs ont été déduits de l'attendu premier de cette démarche prospective « commando » pour la Région : contribuer à l'élaboration du futur « Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation » (SRDEII) 2016-21, avec deux spécificités neuves :

- Une exigence et un partage particuliers sur la définition de *l'ambition globale*, commandés par le caractère nouvellement prescriptif du schéma pour tous les territoires inscrits dans la région (Loi NOTRe),
- Une attention marquée à *l'internationalisation*, volet pour la 1^{ère} fois explicite du schéma.

Ces objectifs ont aussi été déduits d'un momentum particulier, lié pour beaucoup aux enjeux planétaires à échéance de dix ans de *soutenabilité en matière de climat et de ressources* pour une population mondiale encore grandissante.

Mais aussi à l'enjeu de nouveau modèle de compétitivité à créer pour l'Ile-de-France face aux risques de fragilisation issus d'une nouvelle géo économie mondiale, notamment numérique, et à celui d'une fragmentation sociale liée à l'évolution de la société et du marché du travail :

L'enjeu nous est bien apparu pour l'Ile-de-France de « **passer à une autre dimension** » à travers ce SRDEII, non seulement en termes d'envergure de schéma mais de responsabilité et ambition stratégique pour la 1^{ère} région économique française.

L'intérêt de la mission du groupe de travail pour le SRDEII, mais aussi ses limites, tient à ce qu'elle a assumé un champ très englobant d'analyse (l'ensemble des mutations à venir pour l'économie) dans un cadre de moyens restreint (réunion mensuelle sur 7 mois d'un groupe volontaire d'institutions partenaires du Thinklab, experts mais aussi entrepreneurs.

Ce groupe a toutefois été d'une grande qualité, marqué, au-delà d'une alliance réussie public-privé, par des idées fortes pour le leadership mondial à construire de la 1^{ère} région française.

Il a pu aussi s'appuyer sur la recherche du Cabinet Adeo, lauréat de l'appel à contribution intellectuelle lancé par le Thinklab, sur les mutations et transitions à anticiper pour l'économie francilienne.

L'horizon retenu a été 2025, point de prospective rapprochée – tendance contemporaine de la prospective face à des enjeux premiers d'aide à la décision - mais point de perspective avancé du futur SRDEII, échéance de surcroît signifiante pour nombre de grands projets pour Paris Region - Ile-de-France.



Chris Dancy, « l'Homme le plus connecté du monde »

@ @ @ @ @

A l'aube de 2017, l'Île-de-France appartient, avec quelques régions métropolitaines anglophones comme celles de Londres ou New York, à un club très restreint de **régions-monde « iconiques », mondialement connues, évocatrices et attractives**, grâce notamment à l'aura culturelle historique de sa capitale Paris : un atout rare dans une économie toujours plus internationalisée.

Son rayonnement culturel s'associe à une **puissance économique leader à l'échelle de l'Europe** (1^{ère} région européenne par le PIB, 642 Mds € en 2013 (Insee, données semi-définitives au 01.06.2016), 1^{ère} destination touristique mondiale en 2014 avec 45,9 Millions d'arrivées dont 15,7 M d'internationaux (Repères CRT 2015)) mais aussi technologique et scientifique (1^{ère} région européenne par le *nombre de prix Nobel et de médailles Field*).

Son rôle clé d'entraînement et de redistribution pour l'économie nationale est de plus en plus reconnu, traduit également par une péréquation positive.

A l'heure où les régions s'affirment au niveau mondial comme les acteurs de niveau pertinent pour l'action économique – ce dont la Loi NOTRe prend acte, et plus largement pour les actions liées à des enjeux supranationaux toujours plus pressants imposant une opérationnalité locale (soutenabilité en matière de climat – alors qu'à horizon 2025, les destructions liées sont considérées comme irréversibles, de ressources, de santé, sécurité des réseaux énergétiques, cyber sécurité...), la 1^{ère} région économique française apparaît pourtant « à la croisée des chemins ».

Disposant d'une richesse de profil, de palettes d'activités et de compétences, très supérieure à la plupart des régions dans le monde, avec le potentiel rare de pouvoir plus qu'une autre « **incarner un nouveau modèle** » à la faveur des transitions en cours, elle doit aussi résoudre des défis, en partie spécifiques.

Au cours des dernières années, sa position a ainsi pu être singulièrement challengée dans différents classements mondiaux (investissements étrangers, taux de transformation des start-up...), sa population être confrontée à davantage de difficultés, notamment sur le plan du chômage et de la qualité de vie, s'être déclarée moins satisfaite de vivre dans sa région et plus inquiète pour ses enfants, l'attractivité générale régionale être entachée d'incertitudes et faiblesses accrues, ce avant même la récente vague d'attentats terroristes.

Globalement :

- **le potentiel d'entraînement économique, de création d'emplois, de qualité de vie apparaît sous-exploité** : premier bassin d'emploi européen, mais avec près d'1 million de demandeurs d'emploi fin 2015 (Pôle emploi-Dares)), un taux de chômage évalué à 8,8% (Insee), qui serait à un niveau plus inacceptable encore si l'on excluait du calcul les actifs de la fonction publique, comme le souligne l'analyse de Bertrand Martinot (« Chômage : inverser la courbe », 2013). Un PIB régional qui n'a augmenté en moyenne sur 2007-2012 que de +0,7% an, quand bien même ce seul indicateur est impropre à rendre compte de la création de valeur dans une acception satisfaisante.
- **le projet économique global, peu lisible et en deça du potentiel pionnier, est dès lors peu mobilisateur**, alors que les positionnements compétitifs internationaux s'affirment et se recomposent rapidement (exemple du Brexit), et que l'Île-de-France, région de tous les superlatifs mais aussi de tous les contrastes (richesse/pauvreté, urbanité/ruralité, services/industrie ...) risque d'offrir un visage certes divers mais obscur, en interne et plus encore vu de l'international.
- **la transformation en modèles d'affaires compétitifs, et mieux, en leaders mondiaux, apparaît faible**, alors même que la région compte notamment une école mathématique reconnue comme la meilleure au monde. Or cette **capacité opérationnelle** est clé compte tenu de l'accélération, quasi exponentielle, des innovations et prises de position mondiales (« *the winner takes it all* », « *mieux vaut être le premier que le meilleur* » : mantras de la nouvelle économie). Si bien qu'un sentiment risque de s'imposer, surtout parmi les jeunes, les plus diplômés ou créatifs, que « **l'avenir se joue ailleurs** ».

Des succès franciliens mondiaux (Critéo, BlaBlaCar...) montrent pourtant que l'objectif est atteignable.

L'accélération et profondeur des mutations en cours, qui ont donné son titre à l'axe de travail du groupe, « Métamorphoses », amènent en contrepoint un besoin accru de prise de recul.

La démarche du groupe a ainsi été de :

- rechercher les fondamentaux stratégiques de l'économie francilienne, y compris dans le temps long (1^{ère} approche d'un « récit de l'économie francilienne » à partir d'une recherche historique)
- rechercher les mutations les plus susceptibles de l'affecter d'ici 2025 : 1^{ères} hypothèses, mutations souhaitées (attentes des franciliens et « scénarii rêvés »), redoutées (« scénarii noirs »), projetées (analyse prospective)
- déduire de ces éléments une analyse stratégique de type AFOM pour la 1^{ère} économie française
- déduire de l'ensemble les **enjeux majeurs** auxquels l'économie francilienne devra faire face, recommander les axes d'un **nouveau modèle et positionnement économiques** à la hauteur de ces enjeux, ainsi que les **actions prioritaires associées**.

@ @ @ @ @

Dix idées-clés du groupe de travail

1. Membre d'un club restreint de régions-monde iconiques, très évocatrices et attractives au niveau international comme Londres et New-York, l'Ile-de-France a une chance unique : pouvoir affirmer une vision novatrice enthousiasmante, un modèle économique métropolitain leader et inspirant pour le monde contemporain -responsable, compétitif, à l'avant-garde des tendances sociétales

La 1^{ère} région économique européenne jouit en effet à la fois d'un profil économique d'une rare richesse et complétude, ce qui signe sa singularité et son potentiel, mais aussi en phase avec les transitions écolo-énergétiques et numériques.

Parmi les marqueurs de sa spécificité et de ses atouts :

- l'attraction mondiale unique à partir de Paris, capitale culturelle mythique & 1^{ère} destination touristique mondiale,
- le rôle de « locomotive nationale » de la région, illustré notamment par la péréquation positive,
- la complétude des secteurs, source de création de richesses, innovation et résilience, dont la part remarquable notamment de l'agriculture et d'un patrimoine naturel à proximité de la métropole,
- la « matière grise » et l'innovation, une présence et excellence dans tous les domaines, d'enseignement, de recherche ou d'activité, et notamment ceux à forte valeur ajoutée dans l'économie mondiale,
- le dynamisme de la « french-tech » et de la scène start-up, la dimension de « living-lab » du territoire.

Parmi les défis :

- un potentiel d'entraînement économique, de création d'emplois, de qualité de vie, sous-exploité,
- un projet économique global peu lisible et en deça du potentiel pionnier, dès lors peu mobilisateur,
- une faible transformation en modèles d'affaires compétitifs, et mieux en leaders mondiaux, avec un sentiment qui risque de s'imposer, surtout parmi les jeunes, les plus diplômés ou créatifs, que « l'avenir se joue ailleurs »,
- une fragilisation spécifique de l'attractivité née du contexte d'attentats terroristes.

- *Action 1 : L'analyse stratégique, synthétisée dans une matrice AFOM (dernière page), valorise nouvelles opportunités et atouts, parfois mésestimés, de l'Ile-de-France, et pointe les changements essentiels à opérer.*
- *Action 2 : Elle mène à la proposition d'une base de nouveau modèle économique, avec 5 domaines clés d'avenir associés (point 9).*

2. L'élaboration du SRDEII 2016-21 coïncide avec un « momentum » régional et mondial, qui fait des régions l'échelon pertinent pour deux enjeux majeurs simultanés :

- **l'action économique, au sein d'une mondialisation et numérisation qui questionnent partout l'avenir du travail,**
- **des enjeux supranationaux de préservation du climat, alors qu'à horizon 2025, il est considéré que plus aucune action humaine ne pourra rétablir les destructions liées.**

Le momentum est celui **d'une société française « gangrénée » par la peur du chômage** et hantée par le spectre d'un déclassement, collectif mais aussi désormais individuel, avec le risque majeur d'une dualisation accélérée et précarisation d'une part grandissante de la société francilienne (cf points 4 et 5).

Il correspond aussi au temps où les régions françaises, fusionnées et avec des compétences redéfinies, réélaborent les visions et moyens de leurs missions, l'efficacité et légitimité de leurs modalités d'action.

Le futur schéma économique régional est ainsi une chance, par la clarté de leadership institutionnel conféré et le nouveau caractère prescriptif, de **définir une gouvernance réussie** pour le développement économique francilien – quand celle-ci est pénalisante actuellement, et analysée dans le même temps par l'OCDE, et d'autres travaux du Thinklab, comme discriminante pour les espaces métropolitains en matière d'efficacité de leur politique économique.

Il est aussi la chance **d'imposer une avance plus radicale sur la transition écolo-énergétique** dans ses dimensions de responsabilité et d'image pour l'hôtesse de la Cop21, mais aussi **d'emplois et de compétitivité**. L'Europe, impliquée directement pour 8,6% des émissions mondiales de GES en 2012, y contribue en effet négativement bien plus fortement à travers la teneur en carbone de sa consommation, et positivement par son pouvoir de lobbying mondial et sa capacité à concevoir des solutions. La transition écolo-énergétique est ainsi un enjeu de compétitivité décisif pour l'Ile-de-France, détentrice de nombreux « **champions** » **de la transition** (« smart grids », « smart water »...), mais aussi un **enjeu de coûts liés aux évolutions climatiques** (ex : baisse des rendements agricoles liée aux inondations, risques de santé publique et coûts énergétiques liés à des épisodes caniculaires accrus...) alors qu'investisseurs mondiaux, normes européennes et attentes des franciliens ont intégré depuis longtemps ces impératifs (cf valeurs des franciliens et forte sensibilité écologique).

- ***Action 1** : La nouvelle gouvernance à définir doit, sous peine de maintenir une forme de « handicap » pour la région, viser l'efficacité par une meilleure appréhension globale des thématiques, une refonte -simplification, rationalisation, réorganisation commune-, qui passe notamment par la suppression des doublons partout où cela est possible.*
- ***Action 2** : Elle doit aussi intégrer de nouvelles attentes et opportunités de participation, viser une légitimité et efficacité accrues par une concertation à des moments-clé avec les acteurs lers du développement économique que sont les entreprises et la société civile - y compris pour le SRDEII et son suivi. Ceci suppose de transmettre pédagogiquement une lisibilité du projet économique et de l'action régionale, afin d'engager les acteurs, voire les attacher au sort de la région qui les fait vivre (cf <https://www.london.gov.uk/what-we-do/business-and-economy>).*
- ***Action 3** : Sur l'enjeu décisif de la lutte contre la précarisation, développée plus loin, un projet pilote concret est né du groupe de travail : un « cluster » d'orientation et de coopérative d'emplois, plus attentif aux motivations de l'individu et réellement en prise avec l'emploi, avec Mr François Prévost (Président CAE Time To Planet, Professeur à HEC)*

3. Alors que la rapidité devient le mantra de la nouvelle économie (« better first than best »), l'exemplarité de la Région est l'une des attentes majeures des entreprises : que celle-ci incarne les mutations prônées pour le territoire, qu'elle devienne le partenaire novateur, facilitateur, agile, AU SERVICE des innovations des entreprises.

Parmi les mutations, la révolution digitale au sens large (numérisation, automatisation, robotisation, internet des objets, blockchains, ...), se caractérise en effet par une reconfiguration de la société entière et de l'économie, jusqu'à ses concepts fondamentaux, emblématisée par les plateformes numériques (vouées à apparaître sur tous les marchés « bi-faces » en tant que mise en relation désintermédiée, individualisée et personnalisée d'utilisateurs et fournisseurs de service).

L'ascension fulgurante de ces nouveaux modèles d'affaire et acteurs révèle une **rupture d'échelle**, souvent d'emblée mondiale, et surtout **de rythme** (Tripadvisor : quelques mois pour conquérir un leadership mondial, vs Accor, des décennies; Blablacar affine en continu son modèle en intégrant *au jour le jour* les retours d'expérience de ses usagers et le résultat de ses études sur les nouveaux modèles cognitifs et de valeurs, cf « Entering the Trust age » [https://www.blablacar.com/trust ...](https://www.blablacar.com/trust...)).

La nouvelle économie procède ainsi clairement d'une nouvelle temporalité et de nouveaux besoins en retour.

Il est ainsi notable que **la métamorphose numérique défie aussi les institutions et administrations** dans leur capacité à maîtriser les données stratégiques (big data...), le contact avec les individus, l'efficacité des services offerts et jusqu'à un certain point leur personnalisation, la temporalité et les modalités relationnelles, jusqu'au mode de prise en compte de l'avis de chaque citoyen dans une perspective de démocratie numérique neuve.

La **défense d'un intérêt général redéfini** –spécificité et sens premiers de l'action publique- pour intégrer les enjeux des mutations (droits numériques et écologiques notamment, persistance des inégalités Femme-Homme cf cycle d'études « Women matter » de Mac Kinsey...), une offre de services compétitive, intégrant « l'approche usager », apparaissent en effet clés comme base de légitimité Régionale et arme « anti-überisation » (dans ce que ce terme suggère de potentialités négatives, les effets positifs étant par ailleurs reconnus, cf <https://www.uberisation.org/>).

- **Action 1 :** *Opérer un changement culturel fort en direction des entreprises est l'une des revendications essentielles émergées des entreprises du groupe. La région est attendue avant tout comme acteur public innovant, facilitateur, instigateur d'un cadre favorable voire leader, 1^{ère} incarnation des mutations et modernisations attendues.*
- **Action 2 :** *Le « portail régional thématique à entrée unique » est apparu comme un besoin évident en ce sens, pour chaque thématique où la Région est attendue sur une définition de la stratégie et/ou une fédération des acteurs (notamment sur l'aide aux entreprises).*
- **Action 3 :** *Créer une cellule et une enceinte Régionales « miroir » pour les start-ups, qui puissent agir en fonction de leur temporalité, apparaîtrait comme une initiative clé pour réduire des décalages souvent rédhibitoires.*

4. **Parmi les mutations analysées comme les plus impactantes pour le futur économique de la région, les transitions énergéico-écologiques et numériques apparaissent comme des opportunités « taillées pour l’Ile-de-France » compte-tenu de son potentiel et de ses « champions »** (bien que des actions restent à mener dans ce sens, cf point 8). **En revanche, le projet économique devra s’attacher à résoudre des faiblesses particulières du territoire face à la 3^e mutation : celle des valeurs et du travail**, alors que le risque d’aggravation du chômage, déjà atypique pour une région métropolitaine puisqu’évalué à 8,8%, et de la précarisation d’une part importante de la population francilienne apparaît comme le risque majeur.

A partir d’une douzaine de mutations anticipées par le groupe, un travail de resserrement a permis d’aboutir à 3 mutations agrégées « disruptives » pour l’économie francilienne à horizon 2025 :

- la transition énergéico-écologique, associée à l’enjeu de préservation du climat, d’optimisation des ressources et des coûts de la non-transition
- la transition numérique, métamorphosant l’ensemble de l’économie et de la société
- la mutation des valeurs et du travail, qui tend à concentrer l’ensemble des mutations, à partir d’une profonde évolution sociétale et culturelle d’une part, des progrès fulgurants de l’intelligence artificielle et de la robotisation d’autre part.

A titre de benchmark, le rapport américain ODASA (Office of the Deputy Assistant Secretary of the Army) de 2016 sur les tendances scientifiques majeures à horizon 2045, anticipe quant à lui six grandes tendances transversales, où le phénomène d’urbanisation croissante et de « **villes intelligentes** » occupe la 1^{ère} place, suivi par l’enjeu du changement climatique, puis des fortes contraintes sur les ressources, notamment agricoles, puis la **transition démographique**- forte croissance des populations africaine et asiatique, mouvements migratoires importants; la mondialisation de l’innovation technique avec une montée de la contribution de la Chine et de l’Inde; enfin l’émergence d’une classe moyenne importante dans le monde.

Au niveau français, France stratégie retient cinq thématiques comme structurantes pour le contexte économique de la décennie 2017-2027 à venir : **le climat –là encore-**, la croissance mondiale, la dette, l’Europe, la compétitivité.

Quelles que soient les transitions concernées, investir sur le capital humain francilien est apparu clé pour réussir à surmonter les défis des mutations et de l’intégration des individus.

Avec des racines à chercher dans l’éducation, alors que les expérimentations étrangères montrent la voie : accent impératif sur le pré-primaire et primaire, lutte contre une reproduction montante des inégalités à travers l’école depuis 2008, mais aussi contre la hausse du pourcentage des élèves français en difficulté, cf résultats Pisa 2012, Cedre, Cnesco, France Stratégie <http://www.strategie.gouv.fr/publications/un-developpement-complet-de-lenfant-de-ladolescent>).

Ce, dans un contexte où, parallèlement à la **destruction massive d’emplois connus** vécue et anticipée (sort des cols blancs après celui des cols bleus), la plupart des métiers de demain sont encore inconnus (un tiers à 70%, Sénat 2014), probablement quasi tous « augmentés » par le numérique et avec des compétences accrues. Le rapport « *Tomorrow’s jobs* » (the Future Laboratory-Microsoft) de 2016 anticipe quant à lui de **nouveaux métiers liés aux transitions, numériques** (« *architectes de réalité virtuelle* », « *responsables d’éthique de la technologie* », « *créateurs de données IdO* »...) et **écologiques** (« *créateurs d’énergie* », « *bio-hackers* », « *consultants en stratégie de rewilding* »...)

- **Action 1** : Effets levier à faire jouer par la Région pour améliorer l'investissement sur la prime enfance, les coûts d'acquisition de compétences devenant exponentiels et hasardeux par la suite.
- **Action 2** : « Vers une « éducation plaisir » pour tous, tout au long de la vie » : une éducation repensée culturellement, une formation redimensionnée afin de pouvoir être une ressource mobilisable à tout âge et quel que soit le profil antérieur, sélectionnée selon des critères de qualité et efficacité dans l'insertion, dans un pays où le manque de qualification est plus qu'ailleurs réhhibitoire pour trouver un emploi.
- **Action 3** : Orientation plus fine en fonction des motivations profondes – la motivation créant la capacité.
- **Action 4** : Meilleur lien avec le marché du travail et la prospective des métiers, afin de combler le mieux possible les déficits de certains postes sur le marché, sans aller jusqu'à « l'adéquationisme ».
- **Action 5** : Multiplication de toutes les passerelles intelligentes vers le monde du travail comme l'apprentissage.
- **Action 6** : Développement de l'entrepreneuriat.
- **Action 7** : Dans une économie mondiale toujours plus de la connaissance, facilitation de l'accès à l'enseignement supérieur avec paiement postérieur des frais de scolarité.

5. L'enjeu compétitif du déficit d'intégration d'une part importante de la population active et d'un entre soi destructeur dans le marché du travail francilien, apparaît comme l'un des enjeux principaux sinon le principal: source de précarisation, délitement social, voire « fuite des cerveaux », y compris de la jeunesse, pourtant la plus porteuse d'avenir, des personnes issues de l'immigration, des seniors et des femmes, appelés à travailler de plus en plus longtemps alors qu'ils font l'objet de discriminations, d'étudiants internationaux talentueux ne trouvant pas à s'insérer.

L'analyse pointe des inadéquations connues du système d'éducation et de la formation, mais aussi des rigidités et un marché du travail excluant, au détriment de la confiance et productivité générales, sources d'une anxiété et déperdition de compétences très fortes en Ile-de-France, rétrogrades par ailleurs par rapport aux nouvelles valeurs et pratiques valorisant l'apport individuel réel et l'intelligence collective.

Les effets pervers du creusement des inégalités dans les sociétés occidentales sont de plus en plus analysés, y compris sur les plus « nantis » sur qui pèse alors cette « épée de Damoclès » (cf « L'homme inutile » de Pierre-Noël Girard et la question des « trappes à chômage »).

Mettre l'innovation au service de l'intégration de tous dans la création de valeur, est apparu comme l'un des enjeux-clé de l'action régionale.

- **Action 1 :** *Mobiliser l'administration sur l'aide à l'emploi (San Francisco/JobNOW! fournit des incitations financières et met une «hotline» à disposition des chômeurs éligibles et employeurs)*
- **Action 2 :** *Utiliser l'innovation numérique pour sa capacité d'appariement et résolution de problèmes à grande échelle (cf expérimentations Paul Duan-Pôle emploi), son potentiel d'ascenseur social (Ecole 42, Paris code...) et de désenclavement des territoires (simplon.com...)*
- **Action 3 :** *Mettre à profit l'innovation écologique et sociale : parallèlement aux plateformes collaboratives susceptibles de créer de nouvelles formes de précarisation, enjeu majeur d'une ESS revisitée passant à une échelle supérieure, une solution qui apparaît très pertinente et vertueuse pour palier à l'atomisation du marché du travail.*
- **Action 4 :** *Assurer, dans cette période de transition des modèles économiques et de perspective de destruction importante d'emplois « classiques », des emplois publics, même à faible productivité (conditionnement des aides régionales, règles d'achat des marchés publics, appui et revalorisation des filières de service à la personne, ...).*
- **Focus sur le projet né du GT avec F. Prévost :** *créer le 1er « cluster » d'orientation réellement en prise avec l'emploi et intégrant la motivation profonde, en lien à une coopérative d'emplois. Le principe serait d'offrir à tout jeune un « package d'orientation professionnel » : 8 h d'orientation - projet de vie - valorisation des talents/intelligences (inspiration possible de la méthode développée par F. Prévost présentée à l'EHESS et Paris Descartes. L'idée est d'échapper à une orientation qui exclut aujourd'hui les personnes aux intelligences variées et « fige » l'orientation des autres publics, faisant le lit du décrochage précoce et du chômage de longue durée) ; un « parrain-citoyen » adulte issu du monde du travail (tutorat, réseau) ; l'accès à des filières non-académiques de professionnalisation et d'excellence (nouveaux métiers, artisanat d'art, métiers manuels, bâtiment et restauration, codage et programmation, etc.). Projet développé dans le rapport complet.*

6. L'évolution des valeurs préfigure un changement de paradigme culturel à anticiper pour l'Ile-de-France : progression de la rationalité et de l'expression individuelle, du post-matérialisme et des « cultural créative », se traduisant par une émancipation accrue au niveau individuel (« empowerment ») et une plus forte interdépendance au niveau collectif, la diversité des systèmes de valeurs devenant un enjeu de la vie en commun. A leur suite, la notion englobante de « qualité de vie » devient déterminante dans les nouveaux critères de classement et attractivité des régions métropolitaines mondiales, et leur communication.

L'évolution des valeurs, en tant qu'aspirations et principes fondant les motivations des individus, constitue une source de renouveau sociétal essentielle à intégrer : par les entreprises en termes de management, RH, attraction et fidélisation des meilleurs talents, et par les puissances publiques dans leur appréhension des forces d'évolution de leur population active et de l'adéquation ou non de l'univers de travail qui leur est offert en Ile-de-France.

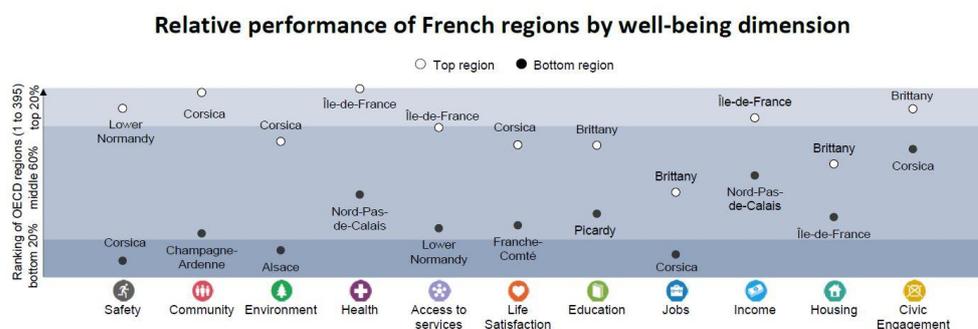
En effet, si les attentes des franciliens concernent majoritairement chômage, pouvoir d'achat, risque de déclassement – et potentiellement à l'avenir, la désertification médicale en zones rurales et périurbaines liée au vieillissement de la population (1/4 de la population active aura plus de 50 ans en 2030), elles se singularisent du national par l'importance plus fondamentale encore accordée en premier lieu à l'environnement (qualité de l'air et espaces verts), puis à la sécurité (dans les « quartiers » notamment), la conscience des inégalités et injustices, mais aussi la capacité à participer aux affaires publiques (cf Valeurs des franciliens Tns sofas 2013).

Ainsi, l'aspiration à une certaine autonomie, à un développement continu de soi et de son employabilité, à une moindre soumission à l'autorité et à une démocratie renouvelée, portée notamment par les jeunes générations (ex : <http://www.thebosonproject.com/>), deviennent des attentes fondamentales et une clé pour l'attractivité du territoire.

La notion élargie de « qualité de vie » devient une synthèse opérante de ces aspirations.

Ainsi, la Finlande valorise factuellement auprès des investisseurs son évaluation par l'OCDE sur les nouveaux indicateurs de richesse et de bien-être: <http://www.investinfinland.fi/main.php> « Income/Employment/Education/Life expectancy/Quality of water/Safe society/Satisfaction with life »

Or à ce sujet, la dernière étude OCDE mesurant le « bien-être régional » revient sur certains fondamentaux et classe l'Ile-de-France parmi les plus mal notées au niveau national sur le logement –alors qu'elle est l'une des meilleures sur santé, revenus et accès aux services :



Note: Relative ranking of the regions with the best and worst outcomes in the 11 well-being dimensions, with respect to all 395 OECD regions. The eleven dimensions are ordered by decreasing regional disparities in the country. Each well-being dimension is measured by the indicators in the table below.

Source: OECD Regional Well-Being Database: www.oecdregionalwellbeing.org

- **Action 1** : Construire un projet économique prenant appui sur le potentiel exceptionnel de l'Ile-de-France en matière de qualité de vie, pour laquelle la région jouit à la fois de conditions objectives remarquables et d'une aura internationale (« art de vivre à la française »).
S'attaquer pour cela aux marqueurs du mal vivre francilien, à commencer par l'inaccessibilité financière des logements, source de fuite de populations clés, la qualité de l'air, le déficit et la vétusté des transports en banlieue, le déficit d'espaces verts.
- **Action 2** : Intégrer les nouveaux critères associés à la notion de qualité de vie, notamment pour les jeunes générations. Revendiquée par les « Millenials » mais aussi réponse à certaines impasses de la société française actuelle, la notion « d'épanouissement du capital humain » est apparue pertinente pour le projet de modèle économique élaboré pour la région Ile-de-France.
Cette notion apparait en lien avec l'importance du capital humain pour surmonter les défis des transitions et précise l'aspiration à la « Smart Region », concept très pertinent pour l'Ile-de-France mais devenu trop générique à lui seul.

7. Parallèlement aux trois mutations principales identifiées, l'internationalisation de l'écosystème francilien est à accélérer, sur fond de nouvelle géopolitique économique : nouvelle compétitivité et basculement de la consommation mondiale vers les émergés et émergents, compétition pour l'attraction des talents et investisseurs internationaux, « compétitivité relationnelle » et alliances européennes à constituer, face à une « géopolitique des données » US et de nouvelles dominations, américaines ou asiatiques.

Les tendances mondiales dessinent en effet le passage à une nouvelle étape de l'internationalisation, sur fond de **basculement historique** de la production de richesse, et donc de la consommation potentielle, **vers les émergés et émergents** (de 1/2 en 2007 à 2/3 du PIB en 2030 selon le FMI, la Chine passant alors à 28% du PIB mondial, l'Inde à 11%, les Etats-Unis régressant à 18%, la zone euro à 12%).

D'autre part, frein depuis 2008 à l'essor du commerce mondial et **avènement d'une internationalisation plus intégrée et partenariale entre entreprises : relocalisations, co-conceptions, -productions ou-distributions** succèdent aux délocalisations systématiques et exportations sèches qu'amenait la « courbe du sourire » : quand amont et aval concentraient seuls la valeur ajoutée dans les chaînes de valeur, sans préoccupation du bilan écologique, de l'emploi local, ou d'un temps de transport consenti face aux réductions de coût de main d'œuvre.

Désormais, la baisse du différentiel de celui-ci, le retour écologique et social au local, l'industrie 4.0 (et son « just in time customized ») privilégient tendanciellement la proximité entre unités de production et lieux de consommation.

Le « retour du géopolitique » exprime par ailleurs une montée des conflits provoquant une affluence majeure de demandeurs d'asile en Occident (record en 2016 – mais faible pour la France : 1,2% de population supplémentaire entre mai 2015 et avril 2016 selon l'OCDE, vs 1,55% en Suède), auxquels s'ajouteront les **migrants climatiques et économiques à venir : autre enjeu décisif de la lutte contre le réchauffement climatique.**

Une nouvelle « géopolitique des données » se superpose à celle des ressources, avec des acteurs numériques US qui détiennent aujourd'hui une souveraineté préoccupante sur des datas stratégiques, notamment régionales, accaparent les positions mondiales dominantes...et **les talents franciliens** (une des 1^{ères} communautés avec les chinois et indiens à la Silicon Valley).

Dans ce contexte, conquérir l'international est décisif pour l'économie francilienne :

- **face à de nouvelles dynamiques économiques d'emblée mondiales,**
- **un marché intérieur et européen voué comparativement à rétrécir,**
- **à la chance que constitue pour l'Ile-de-France une classe moyenne mondiale montante sensible aux marques Paris et France.**

- **Action 1 :** Conquérir l'international sur le sol francilien par l'accueil de talents et profils clés internationaux, potentiellement de plus en plus nombreux (clientèle et main d'œuvre d'emblée mondiales des start-ups, « bébés Erasmus »...).
Faciliter l'obtention de visa de travail et de logement (lorsque l'on ne dispose pas d'une caution parentale sur place et pas encore d'une fiche de salaire, ex. de Berlin).
Diffuser le système de bourses pour les meilleurs étudiants étrangers (cf Paris-Saclay) et chercheurs internationaux. Créer des fondations pour se mettre à niveau des standards de rémunération internationaux (cf TSE).
- **Action 2 :** Travailler à une meilleure ouverture internationale des franciliens, en lien avec une stratégie tourisme et de « soft-power » (construction de lycées internationaux : aussi cf Action 1) et avec la diaspora francilienne.
- **Action 3 :** Sensibiliser les entreprises franciliennes à la dimension désormais plus partenariale de l'internationalisation.

Si les marchés européens constituent un 1^{er} débouché plus naturel, elles doivent aussi être davantage sensibilisées à constituer des partenariats, entre elles et avec d'autres régions UE, source privilégiée de financements européens, mais aussi d'atteinte de taille critique en capital risque, quand la France apparait retardataire (1,9Mds € en 2015, vs 4,4 GB, 2,9 Allemagne et... 65 US) : cette union des forces permet de mieux conquérir des marchés extra-européens, face aux géants US ou asiatiques.
- **Action 4 :** Rationaliser l'organisation actuelle (vs multitude d'intervenants), offrir une lisibilité de l'offre via la constitution d'une porte d'entrée numérique unique, fédérer une dynamique d'entraide et mutualisation entre pairs.

8. Sur les mutations écolo-énergétiques et numériques, et en lien avec l'insuffisante maturité actuelle de l'écosystème francilien d'innovation, alors même que l'innovation dans son acception large devient l'atout majeur du territoire, un risque stratégique de disparition d'un tissu d'entreprises devenues « hors-marché » car n'intégrant pas à temps les transitions, apparaît fortement - l'avance francilienne (14% de la population active dans des métiers verdissants, 1/3 à 1/2 des emplois numériques nationaux et dynamisme de la scène start-ups) apparaissant en trompe-l'œil face au retard national.

Côté numérique, les transformations apparaissent particulièrement profondes et impérieuses pour la manière de penser et pratiquer l'économie, notamment :

<http://cnnumerique.fr/wp-content/uploads/2015/12/Rapport-travail-version-finale-janv2016.pdf> ,

<http://reseau.fing.org/qntransitions/cahier-enjeux-prospective-questions-numeriques-transitions>,

http://kohler-cc.com/industrie-4-0/download/Industrie_4._%20- KOHLER%20C&C.pdf .

Or si une mutation numérique réussie amène une hausse de 40% du résultat opérationnel, une baisse de 20% est à redouter le cas échéant (Mc Kinsey 2014), sans parler du **risque de disparition** d'entreprises n'ayant pas effectué leur virage digital à temps.

Or, à titre de benchmark :

- les secteurs TIC représentaient en 2013 4,3% du PIB en France contre une moyenne de 5,5% pour l'OCDE.
- 63,6% seulement des entreprises françaises disposaient d'un site web en France en 2014, vs moy. OCDE 76,2%,
- 14% avaient reçu des commandes en ligne, vs 26% en Allemagne.

Côté énergie et écologie, l'enjeu a été explicité comme décisif en termes de responsabilité à échéance de 10 ans, et en termes de compétitivité.

La bonne nouvelle est que **le chiffrage d'alternatives positives efficaces est désormais possible, ce même à l'échelle locale**, facilitant le passage à l'acte (cf modèle LOCAL FOOTPRINT® de l'agence Utopies), que l'Ile-de-France compte de nombreux leaders et un potentiel idéal de « living lab » (cf expérimentations d'Autolib...).

Mettre la transition numérique au service des autres transitions, notamment énergéto-écologique, est en effet la tendance majeure (ex du programme collaboratif du MIT engageant des milliers de chercheurs sur la résolution du réchauffement <http://climatecolab.org/> , ex en France de Transitions² par la Fing <http://www.transitions2.net/>).

• **Action 1** : Une double mission stratégique apparaît pour la Région vis-à-vis des entreprises face aux transitions :

- sensibiliser largement ;

- détecter/orienter les secteurs et entreprises les plus à risque car n'ayant pas intégré les transitions.

• **Action 2** : Vis-à-vis des territoires, il s'agit de réduire les fractures potentielles liées aux écarts face aux transitions, notamment numériques.

9. Les atouts de long terme de l'économie francilienne sont impressionnants : qualité globale de la main d'œuvre et des infrastructures, présence et excellence dans toutes les activités à forte valeur ajoutée mondiale, situation géographique exceptionnelle, hub international, territoire à 80% agricole ou naturel peu mité, possibilités prometteuses de relocalisation et réindustrialisation...

L'enjeu du SRDEII apparaît que l'Ile-de-France ne manque pas les opportunités décisives pour « passer à une autre dimension », ni celles de prendre appui sur des forces spécifiques, souvent mésestimées alors qu'elles nous sont enviées mondialement.

Ainsi, réussir l'enjeu, régional et national, du premier centre mondial de recherche et d'enseignement **Paris-Saclay**, apparaît comme l'une des priorités en ce sens : investir massivement et rapidement sur l'accès en transports (NGP...), créer une qualité de vie inspirante sur les campus en concertation avec la population, attirer les meilleurs enseignants et étudiants internationaux via une fondation et des bourses.

Réussir l'enjeu de captation de devises, «soft-power», levier créatif de l'économie et transformation des territoires via **une meilleure valorisation du potentiel des industries créatives et digitales, de l'art et de la Culture, du tourisme** (déclaré enjeu stratégique national par le Président Obama), du luxe, du design et de la mode, relève aussi de ce double intérêt, régional et national.

Capitaliser sur les **vecteurs d'une qualité de vie pour demain dont l'Ile-de-France détient une « martingale » mondiale** (tradition humaniste, aura culturelle, alimentation saine et de qualité, haut niveau de soins...) est l'une des dimensions les plus évidentes et pourtant novatrices, en lien avec les tendances et grands projets (JO, Expo U, Cité de la Gastronomie...).

Enfin, oser favoriser partout une forme de **changement culturel vers l'entraide et l'opérationnalité** en récompensant l'intelligence collective et les partenariats, la transformation rapide en action et la culture du résultat, synthétise l'un des axes d'évolution les plus prometteurs.

La notion d'« intelligence » nous est ainsi apparue clé pour le projet du territoire : orientation majeure de l'économie de demain, spécificité francilienne pour la réputation de haut niveau conceptuel, créativité et diversité des disciplines, mais aussi axe de progrès du territoire sur la dimension d'intelligence collective, et la reconnaissance de diverses formes d'intelligences pour les métiers de demain.

A l'issue de l'analyse stratégique du groupe, le modèle économique futur recommandé pour l'Ile-de-France serait à développer autour du positionnement, des domaines d'avenir et du projet suivants :

PROJET DE NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE PARIS REGION – ILE-DE-FRANCE 2025

➤ **Un positionnement compétitif et aspirationnel**

- *Etre le lieu d'innovation, d'intelligence et de diversité
Réfèrent dans le monde à horizon 2025 :*

Une vision profonde et durable de la « Smart Region »

➤ **Cinq domaines d'avenir**

- **Education**, e-learning et Moocs, intelligence artificielle
- **Santé**, bio-tech et pharmacie, silver-economy, bien-être,...
- **Transitions vertes**, agriculture/agro-alimentaire durables, bio-matériaux et bio-énergies, smart grids/water, mobilités/services urbains durables, ESS, économie circulaire
- **Transitions numériques**, TIC, big data, finance, industrie du futur, aéronautique, mobilité et services du futur
- **Culture et industries créatives**, tourisme, art, luxe, design, mode, sports, loisirs et jeux

➤ **Un projet de qualité de vie unique**

Alliant Culture, écologie et épanouissement du capital humain.

10. A partir de l'analyse stratégique, les enjeux majeurs pour le SRDEII ont été synthétisés ci-dessous. Les actions recommandées, partiellement retranscrites dans la synthèse, sont à retrouver dans la dernière partie du document entier.

1^{er} enjeu : VISION & GOUVERNANCE

« Co définir et faire connaître l'ambition mondiale pour l'Ile-de-France, organiser la gouvernance et l'investissement »

Un modèle économique autour du triptyque « Innovation, Intelligence, Diversité » & du choix de 5 domaines d'avenir

2^e enjeu : EXEMPLARITE & INNOVATION

« Une Région facilitatrice et novatrice, au service d'un intérêt général redéfini et de l'innovation des entreprises »

3^e enjeu : EMPLOI & CROISSANCE

« Consolider le capital humain et mettre l'innovation au service de l'intégration de tous dans l'activité »

4^e enjeu : CROISSANCE & ATTRACTIVITE

« Attirer les profils clés internationaux en lien avec une stratégie tourisme/«soft-power», pousser l'internationalisation »

5^e enjeu : ATTRACTIVITE & QUALITE DE VIE

« Un projet de qualité de vie unique au monde, alliant Culture, écologie et épanouissement du capital humain »

Page suivante :

Nouvelle matrice AFOM de l'économie de l'Ile-de-France à horizon 2025 à partir des mutations attendues

<p>opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> → Les 3 transitions analysées, sources d'opportunités majeures compte-tenu des atouts structurels de l'Ile-de-France - Numérique : redistribution mondiale des cartes ; des positions encore à prendre face à la disruption des modèles d'affaire et accélération des captures de parts de marché (baisse de la taille minimale pour atteindre une compétitivité via la chute des coûts de transaction ...), dans une Ile-de-France au fort potentiel numérique (école mathématique - R&D, dynamisme start-ups et succès mondial de «licornes», nouvelles écoles et incubateurs, lien industries créatives) ; dimension essentielle d'ascenseur social et de désenclavement des territoires via le digital, de meilleur appariement des demandeurs d'emploi (cf expérimentation Paul Duan-Pôle emploi), de résolution de défis complexes (projet collaboratif MIT pour solutionner le réchauffement climat...) - Ecologique : un intérêt majeur, de responsabilité, de compétitivité et d'image, à jouer cette carte en Ile-de-France, grâce à la présence de leaders internationaux sur les intégrateurs de la transition et les analystes de l'impact local, à la forte sensibilité écologique des franciliens (attentes environnementales sur la qualité de l'air et les espaces verts, vote vert, doublement production agr bio 2004-11...), au potentiel d'une Ile-de-France «<i>Smart region</i>» <i>écologique référente mondiale en 2025, à partir d'atouts naturels et culturels uniques dans ce sens</i> - Des valeurs et du travail : un système d'enseignement et recherche de bonne qualité permettant d'augmenter et valoriser encore plus les compétences de la population active, des nouvelles valeurs (autonomisation, post-matérialisme...), des changements sociétaux élargissant les modèles de croissance et voies d'intégration des individus (économie collaborative, circulaire...) avec une ESS revisitée et portée à plus grande échelle comme solution pertinente; une affinité digitale et des valeurs motrices portées par les jeunes générations (travail en réseau, développement continu de soi, qualité de vie...); une recomposition des chaînes de valeur et une tendance à la relocalisation sources de nouveaux potentiels locaux, avec l'enjeu d'une réindustrialisation, spécialisation francilienne et catalyse de l'innovation; un projet : Ile-de-France «<i>1^{ère} Région mondiale de l'épanouissement du capital humain</i>» → Un potentiel idéal de « living lab » une concentration intellectuelle, une puissance d'innovation, une dimension métropolitaine et taille de marché parfaites pour expérimenter puis passer à la diffusion et l'exportation mondiale (ex Design de services urbains et transports doux comme Autolib) une unicité de la région (Paris, ultra urbanité/ruralité, diversité des champs économiques...) qui rend la construction d'un modèle novateur d'économie et de territoire possible → Paris-Saclay : l'enjeu national de faire réussir une concentration universitaire-R&D leader mondiale un projet où seuls NY, Boston, Londres-Cambridge-Oxford rivalisent actuellement (P. Veltz); un projet collectif cohérent et des synergies latentes à actionner (transports, qualité de vie sur le campus) pour créer le pôle leader français et attirer/ancrer les meilleurs « cerveaux » → Un « soft& creative power » sur lequel capitaliser émergence d'une classe moy/sup mondiale sensible aux valeurs & imaginaire Paris- France potentialité de « faire décoller » mondialement la création francilienne (industries créatives, design, jeux, mode, Culture...), levier créatif pour l'économie entière, fortement valorisée par l'évolution sociétale (« cultural creatives », robotisation...); un leadership stratégique sur le tourisme à défendre (affaires) et réinventer (personnel), cf concurrence de Londres qui revendique « un nombre de musées supérieur à Paris et NY réunis » une diaspora de franciliens à l'étranger à exploiter pour l'internationalisation d'entreprises → Nouveau maillage et dynamisation du territoire entier nouveau maillage à opérer en couronnes : investissement décisif du Nouveau Grand Paris (200 km de lignes, 68 nouvelles gares, « le métro le plus digital du monde », économie en énergie...), des tiers lieux, déconcentration à étendre (destinations touristiques, emplois ...) des Grands Projets catalyseurs en ce sens : Roissy (1^{er} pôle de création d'emplois national) berceau d'une nouvelle économie de la connectivité soutenable (articulant enjeux internationaux/ locaux), Paris- Saclay, Cité de la Gastronomie, JO24 , ExpoU25... → Une meilleure gouvernance économique régionale via la loi NOTRE un leadership institutionnel conféré à la Région, facteur de clarté et performance de la gouvernance, quand l'OCDE en fait un critère majeur d'efficacité des politiques économiques, et quand émerge le besoin d'une Région fédératrice, mutualisatrice et organisatrice d'entrées uniques, garante d'effets levier voire de prises de risque pour des investissements collectifs → Le facteur exogène du Brexit symptôme d'un problème européen, mais source de report potentiel de la finance UK à Paris 	<p>menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> → Perte d'attractivité -un climat social moins apaisé que dans d'autres régions métropolitaines (fréquence des grèves...) et un dialogue social sous-développé - sentiment que la France, et particulièrement l'Ile-de-France, sont visées par le terrorisme (manque à gagner très importants pour des pans entiers de l'économie, tourisme en 1^{er} lieu, et menaces persistantes en dépit de meilleures coordinations internationales) - sentiment que « l'avenir ne se joue plus ici » (vs taux de croissance d'autres régions métropol.) - fuite des cerveaux (actuellement, plutôt une mobilité vers l'international de rattrapage/ voisins anglais ou allemands) et départ de populations clés (cadres avec enfants, étudiants...) - risque d'une dégradation continue de l'attractivité de l'Ile-de-France sur certains fondamentaux de la qualité de vie, alors même que les mutations valorisent celle-ci : environnement, sécurité surtout dans les quartiers, rapport qualité-prix (logement surtout), pénibilité-temps de transport - nouveau critère de la participation, de la sécurité, voire du « bien-être » numériques → Menaces liées aux 3 transitions : risque majeur d'inadaptation/mutations des valeurs et du travail, de sous-optimisation du potentiel économique de la région sur les 2 autres transitions par désagrégation d'un tissu « dépassé - Des valeurs et du travail : risque majeur de ne pas intégrer assez vite les mutations de valeurs, sociétales et économiques affectant le travail et l'emploi (changement des valeurs, besoins et aspirations, des modes et outils de production/collaboration liés à la nouvelle économie porté notamment par les jeunes générations); or le manque de confiance et de dialogue à l'intérieur de nombre d'entreprises françaises (/hiérarchie...), la dimension excluante (entre-soi) et anxiogène du marché du travail francilien constituent un handicap lourd; risques d'un chômage structurel, d'un « sacrifice » paradoxal de la jeune génération, d'une précision grandissante d'une part importante de la population face aux évolutions (travail indépendant, « jobbing»...) - Ecologique: risque global/local de mise en danger du climat, de la santé, de l'environnement, des ressources naturelles, si les mesures ne sont pas adoptées assez rapidement ; risque d'image et économique pour l'Ile-de-France, ses entreprises si elles se mettent « hors-jeu » d'un marché mondial ayant largement intégré les normes environnementales - Numérique : risque géostratégique de satellisation/ acteurs US notamment, ayant pris une avance incontrournable (donc risque souverain sur la maîtrise des données stratégiques des individus et collectivités par les GAFA) ; risque pour le tissu économique francilien de disparition d'entreprises n'ayant pas effectué leur mutation numérique à temps/de perte de légitimité et efficacité des institutions publiques; risque de fracture numérique pour certains individus : du décalage socio-économique à la désappropriation et à l'exclusion → Cohésion sociale/défis générationnels et démographiques -vieillesse de la population : une Ile-de-France globalement moins touchée (arrivée de jeunes, départ de retraités, forte natalité), mais avec des problèmes spécifiques (chômage des seniors vs départs retraite plus tardifs et formations moins accordées) et anticiper (déserts médicaux en zones périurbaines et rurales...); ¼ de la pop. active IDF de + de 50 ans en 2030 - jeunes générations, symboliquement et effectivement porteuses d'avenir, à intégrer bien davantage pour leur permettre d'accéder à l'autonomie (logement...), contribuer plus fortement à la transformation, valeur ajoutée et vitalité de l'économie francilienne - femmes : persistance de discriminations sur le marché du travail alors même que la présence accrue de femmes dans le top/management est prouvée vertueuse en termes de performances économiques (cf série d'études Mc Kinsey « Women matter » depuis 2007) - populations moins qualifiées : à repérer et accompagner (apprentissage, formation...) car la moindre qualification est discriminante en terme de chômage en France plus qu'ailleurs - populations issues de l'immigration : en dépit de certaines intégrations très réussies, discriminations à combattre - migrants : une tradition d'accueil, de fait, de l'Ile-de-France, à organiser à plus grande échelle, en lien avec l'Europe → Evolution du marché du foncier ségrégative - pour les entreprises (hors TPE « high tech ») - pour les ménages (persistance de la fixation des +défavorisés en périphérie, poursuite de la fuite des jeunes ménages vers la province/l'étranger)
<p>forces</p> <ul style="list-style-type: none"> → Un pouvoir d'attraction mondial, à partir du poids symbolique de Paris, capitale mythique, d'une région métropolitaine créative une région à fort rayonnement intellectuel, aura et attractivité « glamour », avec un puissant historique et potentiel créatif (grande capitale culturelle mondiale, concentration patrimoniale d'art et d'industries créatives...), sources d'un leadership mondial et « softpower » sur des secteurs majeurs où les marques « Paris » et « France » restent des sésames : tourisme, luxe, mode, cosmétique, agroalimentaire... → Un capital humain de grande qualité via l'enseignement & recherche un pôle culturel, scientifique, de recherche et d'innovation, unique au monde, y compris par la complétude de ses disciplines au plus haut niveau (ex : vs Boston par ex.) : R&D, centres d'enseignement et recherche de réputation mondiale (école mathématique), attraction d'étudiants et « cerveaux » internationaux, création, patrimoine et équipements culturels nombreux et prestigieux, nouveau dynamisme entrepreneurial et de start-ups (pépites mondiales de la nouvelle économie, label « French tech »...); sensibilités en affinité avec les mutations → Une région économiquement complète et d'excellence une région exhaustive en termes de secteurs économiques, générant résilience et potentiellement toutes les synergies possibles; et où l'on trouve quasi le meilleur niveau national dans tous les domaines, notamment ceux de pointe et à forte VA au niveau mondial (aéronautique...) → Une position géostratégique favorable, un hub européen/mondial un climat tempéré, à l'abri de risques écologiques majeurs une autosuffisance alimentaire potentielle, un domaine agricole vaste et peu « mité » un hub européen très bien connecté (Roissy...), à proximité des centres de décision nationaux, central/la géographie des nations actuelles, entre Asie et Amérique, en lien avec l'Afrique 	<p>faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> → Un déficit d'intégration et une précarisation d'une part importante de la population active, des inégalités grandissantes fort taux de chômage, voire ségrégation spatiale, pour les jeunes –pourtant génération la plus porteuse d'avenir-, les moins qualifiés, les populations issues de l'immigration, rurales, seniors, ce qui empêche de tirer parti du potentiel du capital humain, nuit à la valeur globale produite, à la confiance entre acteurs et dans le territoire, à l'état d'esprit et la cohésion sociale → Un système éducatif reproduisant les inégalités et ne palliant pas le déficit de compétences professionnelles sur le marché avec une tendance nationale à la hausse du % des élèves en difficulté (20% en maths, Pisa 2012) → Un écosystème d'innovation encore lacunaire où les entreprises ont du mal à franchir la « vallée de la mort », gâchés notamment au niveau du financement de la croissance de start-ups ou PME prometteuses manque de maturité des circuits financiers, d'entrepreneurs prêts à réinvestir les plus-values d'une 1^{ère} réussite, de solidarité du tissu créé autour de grands groupes; pb qualité de l'interface recherche publique/privée → Une gouvernance encore non résolue, un projet global méconnu, plus généralement, manque de mise en œuvre d'une intelligence collective proximité de l'Etat, présence de Paris, de la MGP, « mille-feuille administratif » : sources de moindre agilité dans la gouvernance et l'action, renforcée par un déficit de lisibilité et communication/marketing du projet économique et du positionnement ambitieux éparpillement des moyens, moindres mobilisation et sentiment d'appartenance des acteurs → Des effets d'engorgement et nuisances, en rupture avec le haut potentiel de qualité de vie : transports locaux, abords de villes, « quartiers », qualité de l'air...

Composition du groupe de travail

Pilotage et animation du Groupe de travail Métamorphoses – Thinklab

Pilotage et co-animation :

Véronique Volpe, Cheffe de projet Thinklab, Région Ile-de-France

Réflexion conjointe et co-animation :

Véronique Lamblin, Directrice d'études Futuribles

Participants au Groupe de travail Métamorphoses (61) - #LeLabIdf

Nom	Prénom	Organisme
BELTRAN	Alain	Université Paris 1 Cnrs
BERNARD	Eric	STEERINGLEGAL
BETTENCOURT	Rui	CR Idf
BIACABE	Jean-Luc	CCI Paris IDF
BIDAULT-WADDINGTON	Raphaële	Laboratoire d'Ingénierie d'Idées
BOUJEMAA	Nozha	INRIA Saclay
CHARBAUT	Grégoire	CR Idf
COLAITIS	Françoise	Cap Digital
COLLANGETTES	Fabien	PARIS BUSINESS ANGELS
CORDOBES	Stéphane	CGET
DARTIGUEPEYROU	Carine	UNIQUENESS (étude avec ADEO)
DUBOIS	Manon	IAU
DUCHENOIS	Stéphanie	PARIS BUSINESS ANGELS
DUGAULT	Edouard	CESER Idf
DUPAS	Alain	Banque européenne BERD-Aérospatial
FENEON	Franck	CCI Idf
GALVEZ	Renaud	CR Idf
GAUDIN	Thierry	Prospective 2100
GAUDRIC	Paul	GROUPE CHRONOS
GOLLAIN	Vincent	IAU
GRUMBACH	Stéphane	INRIA & ENS Lyon
GUERIN	André-Jean	CESE
GUNURUN	Sanem	CR Idf
HERNANDEZ	Patrick	INSEE
JABY	Patrick	Banque de France
JEAN	Didier	CR idf
KAPLAN	Daniel	LA FING
LAMBLIN	Véronique	FUTURIBLES
LECLANCHER	Sylvain	CR Idf
LE COZ	Solene	CR Idf
LESECQ	Guillaume	DRIEA
LE TESTU	Josselin	PRE
LOUCHART	Philippe	IAU
LUCHESE	Jean-Marc	Le Lab BPI France
MASSELIER	Kloé	Banque de France
MARCHESI	Marie-Claire	SGP
MARIOT	Jacques Pierre	La Fabrique Spinoza
MAURICE	Alain	France Stratégie
MAZZUCHI	Nicolas	IRSEM, IRIS
MOREL	Julien	ESSEC VENTURES

MURCIA	Sandrine	CONNECTHINGS
PETIT	Thierry	IAU
POIRMEUR	Christophe	STILOG
PORTERO	Céline	L'Atelier Idf
PRAGER	Jean-Claude	SGP
PREVOST	François	TIME TO PLANET
REY	Florence	CR Idf
RICARD	Philippe	POLE EMPLOI
RIU	Nicolas	ACADIE
ROMANET	Damien	PRE
RONINLEMAT	Chloé	STILOG
SAUVAGE	Samuel	ADEO
SAVELLI	Isabelle	CCI CROCIS Idf
SERIZIER	Philippe	Institut CDC Pour la recherche
SHAFII	Shiva	LA P'TITE BETE
SORRIN	Charlotte	ADGCF
THORNARY	Baptiste	BPI France
VINCENT	Thierry	L'ARENE Idf
VOLPE	Véronique	CR Idf
VUE	Cyrille	ERPRO
WEIL	Thierry	Mines Paris Tech - La Fabrique de l'industrie

Personnes auditionnées pour le Groupe de travail Métamorphoses - #LeLabIdf

Nom	Prénom	Organisme
BELTRAN	Alain	Université Paris 1 Cnrs
BENAI	Amélie	L'Atelier Idf
BERNARD	Eric	STEERINGLEGAL
BIDAULT-WADDINGTON	Raphaële	Laboratoire d'Ingénierie d'Idées
BRESSON	Caroline	CCI Actions internationales
COCQUET	Patrick	Cap Digital
COLANGETTES	Fabien	PARIS BUSINESS ANGELS
FORTI	Eric	CRESS
KABLA	Hervé	BE ANGELS
KAPLAN	Daniel	LA FING
LAMBLIN	Véronique	FUTURIBLES
LUCCHESI	Jean-Marc	Le Lab BPI France
MARCHESI	Marie-Claire	SGP
MAZZUCHI	Nicolas	IRSEM, IRIS
MOREL	Julien	ESSEC VENTURES
PORTNOFF	André-Yves	FUTURIBLES
PRAGER	Jean-Claude	SGP
PREBAY	Diane	BLABLACAR
PREVOST	François	TIME TO PLANET
SHEARMUR	Richard	Université Mc Gill - Canada
SERIZIER	Philippe	Institut CDC pour la recherche
VELTZ	Pierre	Etablissement public de Saclay
VINCENT	Thierry	L'ARENE Idf
VITTORI	Jean-Marc	Les Echos
VUE	Cyrille	ERPRO
WEIL	Thierry	Mines Paris Tech – La Fabrique de l'industrie

Synthèse de l'étude associée au groupe de travail

« Métamorphoses »

Quelles transformations et transitions pour l'économie francilienne à horizon 2025 ?

Réalisation : ADEO et Uniqueness, juillet 2016

Carine Dartiguepeyrou, Prospectiviste et politologue, Cabinet Uniqueness

Samuel Sauvage, Consultant, Cabinet Adeo

A l'aube de la définition du prochain schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation des entreprises, l'économie francilienne se situe à un carrefour. Il prend racine dans la crise actuelle : une crise économique tout d'abord, avec ses effets désastreux sur l'emploi, mais également une crise du lien social et une crise environnementale. Alors que les évolutions apparaissent aussi nombreuses que rapides, la Région Ile-de-France a décidé de « lever la tête » dans le cadre de son *Think Lab* en faisant réaliser des travaux de recherche sur l'économie régionale. Parmi les études réalisées, celle-ci se distingue par son caractère éminemment prospectif. En effet, son intitulé invite la Région à se projeter à un horizon de 10 ans : quelles transformations et transitions pour l'économie francilienne à horizon 2025 ?

I. Une exploration large des mutations de l'économie francilienne

La détermination des mutations les plus structurantes affectant l'économie francilienne nécessite la mobilisation d'une variété de sources d'inspiration et une appréhension fine du contexte socioculturel dans lequel l'Ile-de-France évolue.

- **Des mutations qui s'intègrent dans un cadre socio-culturel mouvant**

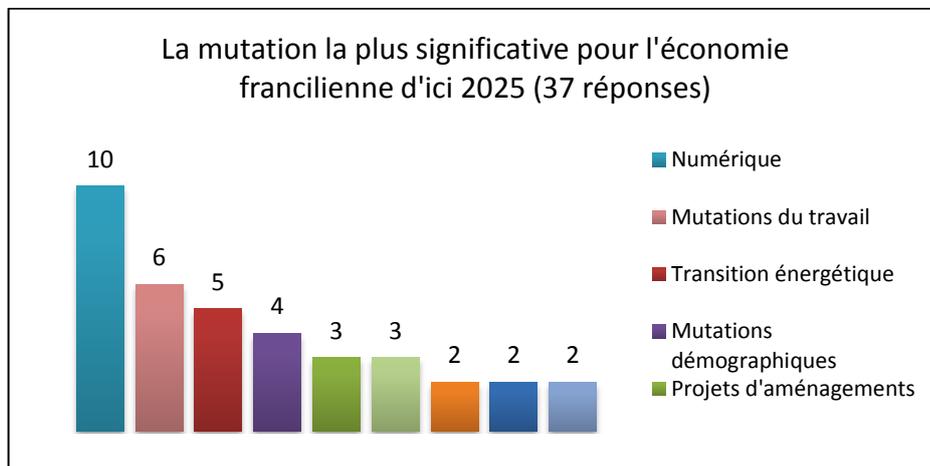
Les valeurs, c'est-à-dire les aspirations et l'énergie des personnes qui motivent leurs comportements, sont essentiels à analyser dans le cadre de l'étude des mutations à venir. L'analyse d'enquêtes telles que le « World Values Survey » montre à quel point les valeurs divergent selon les zones géographiques et structurent une certaine forme d'évolution dans le temps. Dans le monde, une tendance au développement des valeurs « postmodernes » a été démontrée par plusieurs travaux de recherche. Ces évolutions globales affectent l'Ile-de-France avec une percée de la catégorie socio-culturelle des « cultural creatives » (Ray et Anderson), à prendre en compte pour la Région.

- **Une approche qui dépasse le champ économique**

L'organisation d'un Lab prospectif avec des acteurs opérationnels publics a permis de faire émerger les enjeux phares auxquels fait face l'économie francilienne. Les questionnements soulevés ont fortement porté sur des questions sociales (inégalités) voire de modes de vie et de valeurs. Ce « réencastrement » de l'économie dans la société est révélateur de l'importance des finalités dans le questionnement prospectif, dans la mesure où l'enjeu économique est apparu « au service de » notions telles que le bien-être.

- **Des apports d'expertise qui précisent le champ des mutations à venir**

Pour solliciter des représentations diverses et avisées des mutations à venir, un questionnaire en ligne a été envoyé à un panel d'experts et de prospectivistes. Les réponses obtenues confirment tout d'abord que la question du numérique semble constituer la première mutation à prendre en compte d'ici 2025 :



Interrogés ensuite sur les ruptures à venir pour l'économie francilienne, les experts / prospectivistes n'ont pas hésité à placer en première position des phénomènes liés à une « crise du lien social » : les inégalités, les effets du chômage et la crise du vivre ensemble sont considérés comme des phénomènes majeurs à anticiper pour 2025.

L'analyse des réponses des prospectivistes de l'étranger confirme ces tendances, même si l'appréhension par ces personnes du périmètre de la région est sujette à caution.

Pour répondre à ces enjeux, la Région Ile-de-France doit, d'après les retours du questionnaire, se concentrer sur quatre types de rôles, dans l'ordre suivant : la Région « aménageuse », la Région « cohésive », la Région « formatrice » et la Région « développeuse ».

II. 10 mutations à venir pour l'économie francilienne

Les mutations pointées par les experts s'inscrivent dans un contexte plus large de transitions culturelles, générationnelles, écologiques, technologiques et de menaces extérieures. Ces évolutions ne sont pas nécessairement du même type : alors que certaines constituent des tendances lourdes, d'autres s'apparentent davantage à des signaux faibles ou à ce qui peut être considéré comme des inter-mutations, c'est-à-dire des conjonctions de mutations.

Quatre critères ont permis de classer les mutations pour en retenir dix stratégiques :

- 1- Probabilité de la mutation
- 2- Impact sur l'économie francilienne
- 3- Capacité de la Région à agir sur le sujet
- 4- Caractère innovant de l'analyse de la mutation

Le tableau de la page suivante permet de les définir et d'énoncer la question stratégique posée à l'Ile-de-France.

Mutation	De quoi s'agit-il ?	Question stratégique
Automatisation	Nouvelle vague d'automatisations suite à l'introduction de machines et de robots au sein de l'appareil de production, notamment dans les services.	S'agit-il d'un mouvement irrépensible sur lequel miser pour renouveler la compétitivité francilienne, ou au contraire d'une menace à freiner ?
Silver economy	Ensemble des activités développées en réponse aux besoins des personnes âgées.	Dans quelle mesure peut-on concilier un développement maximal de ces activités et la réponse aux besoins des populations les moins « rentables », c'est-à-dire les plus âgées et les plus dépendantes ?
Modes de travail	Mutations touchant à la fois l'érosion du modèle du salariat, la pluriactivité, le travail nomade et le travail collaboratif.	Comment accompagner et orienter ces évolutions en direction de l'autonomie plutôt que de la précarité ?
Economie collaborative	Formes de production et de consommation désintermédiées ou permises par les plateformes numériques, basées sur l'usage plus que sur la possession.	Peut-on favoriser le développement du modèle collaboratif dans un cadre social, fiscal et réglementaire viable ?
Mobilités durables	Développement des solutions de mobilité vertes ou alternatives à la voiture individuelle (transports collectifs, modes actifs, non-mobilité...).	Comment concilier les intérêts économiques des filières concernées avec les engagements environnementaux en la matière ?
Transition énergétique	Développement des activités liées à la sobriété énergétique et aux énergies renouvelables.	Jusqu'à où peut-on maximiser les créations d'emplois tout en visant à consommer moins d'énergie ?
Polarisation	Amplification des inégalités sociales et territoriales qui crée une ou plusieurs fractures entre les Franciliens.	Comment éviter que les inégalités franciliennes ne débouchent sur une ghettoïsation destructrice sur le plan économique ?
Relocalité	Raccourcissement de l'échelle géographique des échanges économiques en matière agricole, industrielle et de services.	Peut-on miser sur une relocalisation des échanges pour en faire l'une des bases d'un modèle économique résilient ?
Economie circulaire	Modèle économique basé sur la réduction des déchets, leur réutilisation et leur recyclage.	Au-delà des discours, comment engager l'ensemble des acteurs, du consommateur au producteur, dans une logique circulaire ?
Inclusion numérique	Capacité à associer l'ensemble des couches de la population à la transformation numérique de la société.	Quel modèle de région connectée et quelles transitions peut-on proposer pour y inclure l'ensemble des Franciliens ?

Le rapport propose dix fiches techniques sur chacune de ces mutations, mettant en exergue une description de la mutation, des chiffres illustratifs de la tendance, des « accélérateurs » ou « ralentisseurs » régionaux, des scénarios (2 ou 3), des leviers et des sources bibliographiques.

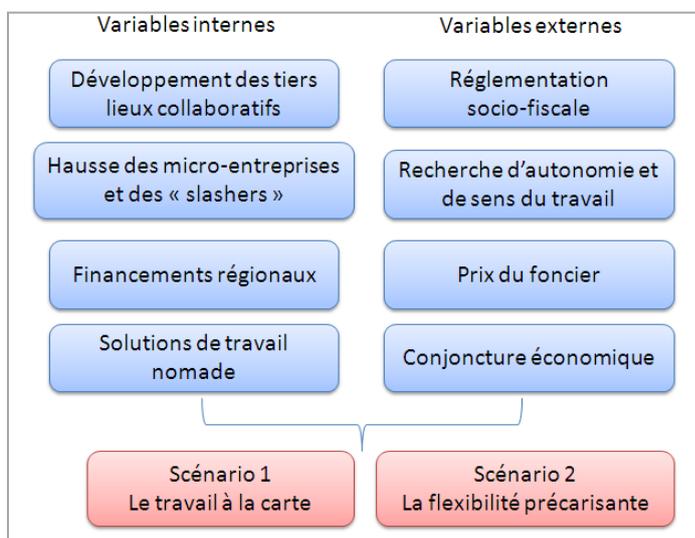
III 4 mutations portant des enjeux stratégiques pour la Région

Parmi ces mutations d'ordre divers, quatre en particulier son apparues suffisamment nouvelles et imbriquées pour être analysées en profondeur dans le cadre de l'étude, en sollicitant des expertises complémentaires. Ainsi, la réflexion sur les impacts croisés de l'automatisation et de l'irruption des modèles collaboratifs, dans un contexte de déclin du travail salarié et sédentaire et de regain de l'échelle économique locale, mérite d'être approfondie.

- **Un cadre évolutif : de nouveaux modes de travail**

La mutation des modes de travail à l'horizon 2025 renvoie à toutes les évolutions qui contribueront à la refonte du rapport au travail et des formes d'emploi. Elle se caractérise d'abord par une aspiration croissante à l'autonomie : travailleurs indépendants (freelance, micro-entrepreneurs) et « slashers » (travailleurs ayant plusieurs activités) sont représentatifs de cette tendance. Elle se caractérise également par une évolution des manières de travailler, avec le développement du télétravail et des tiers lieux collaboratifs (Fab labs, espaces de co-working).

Deux scénarios se dégagent pour 2025, en fonction de l'évolution de plusieurs variables : « le travail à la carte », où l'autonomie croissante s'accompagne d'une baisse du chômage, et la « flexibilité précarisante », où les situations d'emploi sont davantage subies.



- **Des modèles disruptifs : le développement de l'économie collaborative**

Le développement des activités dites collaboratives est porté par des aspirations économiques (maximisation du pouvoir d'achat), sociétales (quête de sens, recherche de liens) et permis par des évolutions technologiques (intermédiation efficace à travers des plateformes numériques). Il s'agit d'un phénomène d'ampleur grâce au numérique, faisant primer l'usage sur la possession et comportant un caractère transformationnel des organisations.

Les différentes études menées sur le sujet font ressortir quelques variables fortes qui déterminent le développement des outils collaboratifs :

- Les comportements des consommateurs,
- Le développement des infrastructures numériques et technologiques,
- Les conditions de financement du développement des entreprises,
- L'évolution de la réglementation.

Deux scénarios ont été réalisés dans le cadre de l'étude : « le pari collaboratif » et « le collaboratif bridé ». Bien que d'ampleur incertaine, le développement de l'économie collaborative aura un impact dépassant le strict champ d'activité des plateformes existantes et médiatisées : les outils collaboratifs sont appelés à être mobilisés de manière croissante par les groupes traditionnels, modifiant de ce fait les services offerts et les processus productifs.

Face à ces enjeux, la Région est appelée à promouvoir les modèles collaboratifs porteurs de valeur ajoutée sociétale, notamment par l'accompagnement trans-filières des entreprises et par l'exemplarité, mais de manière sélective, compte tenu des problématiques réglementaires et fiscales posées par certaines activités.

- **Un probable choc sur l'emploi : l'automatisation**

Depuis les années 2000, une nouvelle vague d'automatisation est à l'œuvre liée aux technologies digitales. Celles-ci permettent soit une substitution de l'homme par la machine, soit l'enrichissement des tâches de l'homme aux côtés de la machine, à travers notamment :

- L'informatique avancée (machines apprenantes, big data...),
- Les objets connectés,
- La robotique.

La mobilisation de diverses études (Frey & Osborne, Roland Berger, OCDE, Forrester, Smith & Anderson) permet tout d'abord d'évaluer les probables destructions d'emplois en Ile-de-France liées à l'automatisation. Celles-ci se chiffrent probablement à des centaines de milliers d'emplois d'ici 2025.

La question des destructions « nettes » d'emplois se pose toutefois, dans la mesure où les créations d'emplois liées à l'automatisation sont difficilement quantifiables. Celles-ci peuvent provenir des nouvelles activités mais aussi d'un effet de déversement lié aux gains de productivité ou de pouvoir d'achat permis. Enfin, l'automatisation peut constituer un levier de sauvegarde des emplois.

L'analyse doit également s'intéresser au contenu des emplois : contrastant avec l'incertitude planant sur les destructions nettes d'emplois liées à l'automatisation, les études analysées montrent unanimement que le contenu des emplois en sera profondément modifié, d'où une nécessité de former dès à présent les Franciliens à ces enjeux. Il apparaît que certains types d'emplois seront davantage touchés par l'automatisation que d'autres, en particulier les emplois des classes défavorisées et moyennes.

Pour faire face à ces mutations, des leviers offensifs (filières d'excellence, réindustrialisation) et défensifs (sécurisation des parcours, voire soutien aux activités intensives en emplois) sont à envisager.

- **Un nouveau périmètre économique : la relocalité**

Ces mutations pourraient avoir lieu dans un nouveau périmètre économique local, la « relocalité » constituant un phénomène peu documenté mais qui apparaît comme un signal faible important pour l'économie francilienne, caractérisé par le raccourcissement des distances des échanges économiques.

Plusieurs tendances constituent une toile de fond susceptible de pousser à une relocalisation progressive des échanges :

- L'évolution des valeurs liée à la progression des « créateurs de culture »,
- L'instabilité de l'économie mondiale, caractérisée par les crises à répétition,
- La prise de conscience dans les politiques publiques de la nécessité de promouvoir un développement local.

La relocalité constitue un signal qui s'applique :

- Au secteur agricole, avec un développement des circuits courts,
- A l'industrie, avec un reflux du commerce mondial et un timide mouvement de relocalisation et de promotion du « made in France »,
- Aux services, où l'économie présentielle constitue l'axe majoritaire de création de valeur et d'emplois sur un territoire.

Les scénarios d'une relocalité « forte ou faible » dépendront ainsi d'une série d'évolutions et d'arbitrages (demande locale, valeurs, services à la personne, incitations à la production locale, développement des tiers lieux, compétitivité...). Pour la Région, la construction d'une économie francilienne résiliente peut passer par la potentialisation de ce phénomène de relocalité.

Conclusion

Cette étude rappelle la multitude et l'interconnexion des défis qui se posent à l'Ile-de-France.

Or, avec des ressources contraintes, la marche pourrait sembler trop haute pour le Conseil régional. La réponse ne dépend-elle cependant pas davantage des manières de faire que de l'application d'un catalogue de mesures, aussi inspirées soient-elles ?

L'incompréhension, voire la crise de défiance des institutions, appelle ainsi à davantage de co-construction. De même, la dispersion des moyens invite à constituer des partenariats ad hoc avec les forces vives de l'innovation et les autres pouvoirs publics. L'imbrication des enjeux et leur apparente complexité, au lieu d'une surspécialisation des politiques publiques, pousse à mettre la transversalité au cœur de l'action publique. Le pouvoir de l'exemplarité, avec ses effets d'entraînement économiques mais aussi symboliques, peut constituer un levier indispensable à la réussite des politiques.

Enfin, dans le sillage des travaux conduits par le Think Lab Ile-de-France, la pérennité d'une démarche de recherche-action apparaît comme un prérequis à l'élaboration de politiques économiques appropriées.

Synthèse du groupe de travail prospectif « Innovation »

Sommaire

- **Restitution de l'appel à contribution intellectuelle associé à cet axe de recherche**
« Quel modèle d'innovation adapté pour tirer parti des atouts du territoire francilien ? », octobre 2016

Réalisation

- **Etude** : cabinets CMI – Sémaphores, en partenariat avec la Région Ile-de-France et l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme

SYNTHÈSE

Mandatés par le Conseil Régional d'Ile-de-France, les cabinets CMI et Sémaphores ont animé la réflexion visant à répondre à la question suivante : **Quel modèle d'innovation pour tirer parti des atouts du territoire francilien ?**

Cette étude visait deux principaux objectifs :

- **Définir de nouvelles modalités de soutien à l'innovation et maximiser leurs effets en termes de développement économique.** Autrement dit, identifier des axes de positionnement et de soutien adaptés aux caractéristiques de l'Ile de France :
 - Quel modèle d'innovation pertinent pour transformer le potentiel d'innovation en développement économique (création d'emplois, création d'entreprises, investissements étrangers...)?
 - Comment élargir le cercle des acteurs insérés dans ce modèle d'innovation et bénéficiaires de ses effets, autres que les structures publiques et les grandes entreprises ?
 - Quelles modalités d'actions nouvelles imaginer ?
 - Quel rôle spécifique de la Région ?
- **Co-construire un cadre, une philosophie d'intervention et de mobilisation des acteurs franciliens.** Il s'agit de dépasser la notion de modèle statique et d'identifier les voies de soutien à une dynamique d'innovation d'ampleur.

La réflexion s'est articulée autour de trois étapes clés déclinées dans la présente note :

- La définition et le partage d'un cadre analytique pour structurer la réflexion
- L'analyse des enjeux stratégiques du modèle d'innovation francilien
- La proposition d'un modèle opérationnel d'innovation fondé sur des partis pris forts

Soutenir l'innovation sous toutes ses formes, quel rôle d'impulsion des Régions ?

L'innovation, de quoi parle-t-on ?

Bien que l'innovation constitue un mot d'ordre récurrent de l'action publique en France, ses enjeux restent souvent peu clairs, en raison notamment des différents sens que recouvre le terme.

L'innovation est en effet un concept protéiforme qui ne saurait être réduite à sa seule dimension technologique. L'innovation constitue un processus global, ouvert, agile, centrée usager, dans lequel la R&D n'est qu'un ingrédient parmi d'autres. Ce processus se matérialise par la mise en œuvre de nouveaux produits, services et procédés innovants mais aussi de nouveaux usages, modèles organisationnels ou modèles économiques. L'innovation doit également être appréhendée dans ses finalités. Elle constitue un moyen privilégié de création de valeur pour le territoire, qu'elle soit économique, sociale et sociétale ou environnementale.

Partant de cela, **l'innovation sous toutes ses formes peut être considérée comme un levier pour répondre aux grands enjeux de l'Ile de France.**

Quelles implications pour les Régions : passage d'un rôle de financeur des écosystèmes d'innovation à un rôle d'investisseur et d'acteur de ces écosystèmes ?

Les réformes territoriales et la stratégie européenne de « spécialisation intelligente » reconnaissent aux Régions **un rôle accru dans les politiques et les dynamiques d'innovations.**

Les Régions soutiennent le fonctionnement de leur écosystème régional d'innovation et participent, en lien avec les autres collectivités du territoire, à la création de conditions favorables à l'émergence de l'innovation et à la maximisation de ses effets en termes de développement économique.

Dans cette optique, elles financent directement ou indirectement des dispositifs de soutien principalement tournés vers les fondamentaux de l'innovation (excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche, partenariat public-privé et transfert des résultats de R&D, filières d'excellence, entreprises leaders ou pépites...) et la technologie.

Plusieurs limites concernent ces approches :

- Essentiellement « techno-push » cette approche de l'innovation ne laisse que peu de place à l'action des collectivités pour accompagner l'innovation « non technologique », en dehors du soutien financier direct ou indirect via les structures de l'accompagnement (clusters/pôles, pépinières / incubateurs / accélérateurs, fablab...), moyen pourtant privilégié de répondre aux grands défis économiques, sociétaux ou environnementaux du territoire.
- Ces approches ne parviennent pas toujours à prendre en compte les besoins des entrepreneurs et entreprises innovantes (accès à des compétences en numérique, design, marketing..., accès facilité au marché : test auprès d'usagers, première référence, modèle économique...), qui demeurent un maillon fragile de notre système d'innovation.
- Enfin, les résultats de ce type d'approche en termes de création d'entreprises, de mise sur le marché de nouveaux produits et services sont considérés comme insuffisants au regard des montants investis (Cf. par exemple la réorientation de la politique des pôles de compétitivité vers le marché – de l'Usine à projets à l'Usine à produits).

Il apparaît aujourd'hui stratégique de faire évoluer la posture des Régions vers une posture d'« acteur » et de « catalyseur » de l'innovation sous toutes ses formes, qui facilite l'accès au marché et la diffusion de produits et services innovants susceptibles de répondre, en tout ou partie, aux grands enjeux du territoire.

En effet, si le soutien aux fondamentaux de l'innovation reste nécessaire, cette stratégie gagnerait à être complétée par une politique en mesure de prendre davantage en compte l'innovation « sous toute ses formes » ainsi que les enjeux liés aux dimensions « marchés » de l'innovation, qui dépassent la seule question du financement.

Créer des opportunités d'affaires, faciliter l'expérimentation et l'adoption des innovations par les usagers sont des leviers importants pour soutenir la croissance des entreprises du territoire et, *in fine*, l'emploi. Mais cela permet également d'adresser les grands enjeux du territoire en soutenant la diffusion d'innovation environnementale, urbaine, sociétale, etc.

La mise en œuvre d'une telle approche invite les Régions à se repositionner, au-delà de leur rôle de guichet de financement et de coordinateur des politiques de soutien à l'innovation, comme un acteur à part entière de l'écosystème d'innovation, en mesure d'impulser et de générer une dynamique forte et pérenne, voire de co-construire l'innovation avec les producteurs de l'innovation.

Mais également, de **réfléchir aux moyens et leviers d'action**, existants ou à inventer, dont disposent les Régions, tant en interne (transversalité des services, compétences et expertises disponibles...) qu'en externe (renouvellement des modes de soutien à l'innovation...) pour mettre en œuvre cette politique renouvelée du soutien à l'innovation.

Quel positionnement de l'Ile de France ?

Quels atouts de son modèle d'innovation ?

L'Ile de France est un **acteur majeur de l'économie mondiale** et possède un réel pouvoir d'attraction. Cette influence s'explique notamment par **son écosystème d'innovation très riche** caractérisé par la grande diversité des acteurs de l'innovation ainsi que par la masse critique et l'excellence de la recherche publique et de l'enseignement supérieur.

Sans conteste, la stratégie régionale de soutien à l'innovation a favorisé le développement et l'ancrage de ces atouts stratégiques sur le territoire, à travers notamment le financement direct ou indirect via les structures d'accompagnement de l'innovation sous toutes ses formes (3 SATT, 1 IRT, 8 pôles de compétitivité, mais aussi des fablabs, incubateurs, accélérateurs, espaces de co-working...), le soutien à la création numérique, à l'expérimentation (dispositif Aixpé) et la création de conditions d'environnement très favorables à l'innovation technologique.

Pourtant, si l'Ile de France est une région innovante à bien des égards, son potentiel d'innovation reste insuffisamment exploité et valorisé.

Quels défis pour la Région Ile de France ?

L'enjeu pour l'Ile-de-France est de ne pas rester au milieu du gué. Elle devra, pour ce faire, relever plusieurs défis :

- ✓ Les politiques et dispositifs déployés peinent à **toucher la diversité des acteurs de l'innovation** franciliens, au-delà des acteurs de la Recherche & Développement. Si la Région permet à un nombre croissant d'être innovateur dans son domaine, elle achoppe sur les modalités idoines pour inclure certains territoires (zones rurales, quartiers

prioritaires de la politique de la ville) et populations (jeunesse francilienne) qui restent encore à la marge de la dynamique innovante et de l'emploi.

- ✓ **Certains atouts franciliens sont méconnus et insuffisamment valorisés.** A titre d'illustration, la **puissante économie créative** de la Région, source de la « French Touch », est peu visible, tout comme les startups et entrepreneurs franciliens. Ainsi l'image de « bouillon de culture » et de « lieu pour entreprendre et innover » de la Région est déclinante au profit d'autres Régions Métropoles (Berlin, San Francisco, Barcelone, Londres...).
- ✓ Bien que la Région se soit engagée dès 2010 à soutenir l'innovation sous toutes ses formes en déployant notamment de nouveaux dispositifs exemplaires (Aixpé...), **l'impact de cette politique pourrait être renforcé.** Dans cette optique, la Région en partenariat avec les autres collectivités territoriales, pourrait exploiter davantage son potentiel de territoire d'expérimentation en imaginant de nouveaux dispositifs et modes de faire, tant en interne qu'en externe, et notamment dans ses relations avec les usagers et ses partenaires franciliens.

Préconisations pour le renforcement d'un soutien en faveur de l'innovation par la Région Ile de France

Nos partis pris pour un modèle d'innovation francilien impactant et inclusif au service des grands enjeux du territoire

Pour répondre à ces défis et s'engager dans une démarche de soutien à l'innovation réellement impactante à l'échelle de l'Ile-de-France, la Région gagnerait à dépasser son rôle de guichet de financement et de coordinateur des politiques de soutien à l'innovation, pour **devenir l'acteur structurant de la trajectoire innovante du territoire.**

Dans cette optique, nous proposons **une évolution de la philosophie globale d'intervention de la Région autour de 4 orientations** :

1. **Une trajectoire fédératrice : définir une philosophie globale d'intervention pour la Région Ile de France, inscrivant l'innovation dans un projet de territoire, portée par la parole politique :**
 - Il apparaît nécessaire de **bâtir un discours fédérateur, porté par les élus**, reflétant le sens que la Région veut donner à sa politique d'innovation.
 - Dans cette perspective, nous préconisons que **l'innovation** ne soit pas soutenue pour elle-même (« l'innovation pour l'innovation ») mais qu'elle soit **mise au service du projet de territoire** et des grands axes politiques identifiés par le nouvel exécutif régional.
 - En parallèle, un travail sur la façon dont est porté le message, notamment par les acteurs politiques, doit être fait de façon à **améliorer la stratégie marketing / communication de la Région.**

2. Un positionnement fort et différenciant : encourager une prise de position forte et différenciatrice de la Région :

- Cette ambition doit s'adosser à une stratégie de soutien à l'innovation sous toutes ses formes déclinée autour de **quelques champs d'intervention et cibles prioritaires**, sur lesquels le territoire dispose d'une longueur d'avance et peut être rapidement visible. Dans ces champs prioritaires, chercher à générer des innovations de différents types dans une logique d'innovation globale appliquée à des enjeux clés.
- Tenir une posture forte implique également de **faire des choix sur les outils déployés**, de façon à privilégier les plus impactant sur le territoire et d'**accepter un certain niveau de prise de risque**, inhérent au soutien à l'innovation
- Cette double logique de priorisation et de différenciation doit permettre d'éviter le saupoudrage, de maximiser l'impact de cette politique sur le territoire et de renforcer la visibilité internationale de la Région sur quelques thématiques phares.

3. Une organisation renouvelée, la Région, laboratoire d'innovation : adapter l'organisation, son fonctionnement, ses compétences, ses outils pour atteindre les objectifs visés

Opérationnaliser cette philosophie d'intervention supposera de faire évoluer le mode de fonctionnement des administrations régionales tant en interne que dans ses relations avec les partenaires et bénéficiaires.

- **La construction, en interne, d'une intelligence collective, d'un laboratoire d'innovation interne au Conseil Régional**, servant ce positionnement en favorisant la prise en compte des besoins des citoyens et la co-innovation avec les usagers **est un préalable**. Outre le développement d'une vision prospective et de nouvelles compétences, l'organisation de la transversalité des services, ou du monitoring permanent de l'écosystème et des conditions d'environnement avec une présence sur le terrain seront également nécessaires.
- **Dans les relations avec les partenaires et bénéficiaires**, la Région gagnerait à :
 - **développer dans la durée de nouveaux modes de mobilisation de l'écosystème** (chercheurs, étudiants, structures d'appui, collectivités...) fondés sur une logique de proximité, et favoriser ainsi la mise en œuvre sur le terrain des orientations définies au niveau régional ;
 - **privilégier les investissements sur des projets innovants / structurants** en cohérence avec les orientations délivrées par la parole politique, dans les grands champs d'intervention de la Région. Ces derniers sont davantage susceptibles d'avoir un impact sur les grandes masses financières et non à la marge, contrairement aux subventions seules ;
 - **créer de nouveaux outils** (commande publique, contractualisation avec les opérateurs, expérimentation, partenariats d'innovation, penser les politiques publiques avec ses usagers, etc.) **facilitant l'accès au marché** et positionnant résolument la région comme un territoire privilégié pour entreprendre.

4. Une rupture dans les modes d'intervention : renforcer les conditions favorables pour l'innovation en portant davantage l'effort sur les talents et l'amélioration de la qualité de vie

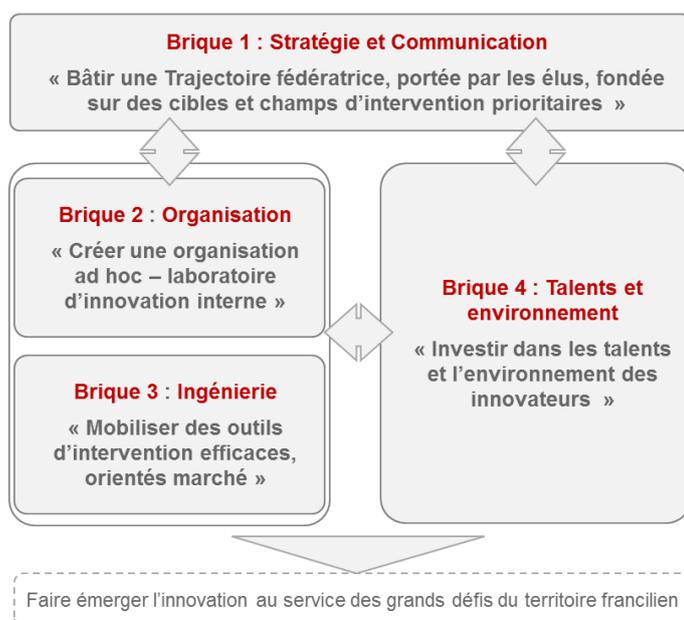
Mieux prendre en compte l'innovation sous toutes ses formes suppose de repenser les modalités du soutien aux conditions d'émergence de l'innovation.

- **Le sujet n'est pas de remettre en cause les dispositifs de soutien aux fondamentaux de l'innovation** (le transfert des résultats de R&D vers le mode socio-économique reste un enjeu clé) mais d'introduire une rupture dans les modes d'actions de la Région.
- Dans ce cadre, la Région gagnerait à **porter davantage son effort sur les talents** : étudiants, entrepreneurs, chercheurs... tout en faisant en sorte de rapprocher les talents et compétences des entreprises.
- **L'amélioration de la qualité de vie**. Facteurs clés trop souvent relayés au second plan (Cf. Saclay), l'environnement préservé et accessible (parc, nature, transports publics...), l'accès à une vie culturelle / nocturne (bars, restaurants, musées) et des loisirs (sport, spectacles...) sont autant de conditions à remplir pour séduire et ancrer sur le territoire les entrepreneurs et les chercheurs du monde entier.

Les composantes du modèle proposé pour la Région et la dynamique attendue

En synthèse, 4 briques sont à considérer de manière complémentaire pour bâtir un modèle d'innovation performant pour l'Île de France.

La Région, acteur public innovant



L'adoption d'une posture d'acteur public innovant devrait permettre de surmonter les limites identifiées dans le positionnement actuel de la Région :

- Orientation directe vers les porteurs d'innovation et non les intermédiaires de l'écosystème ;
- Entrainement de l'écosystème par rapport à des défis et des priorités définies. L'acteur public innovant s'assure du bon fonctionnement de l'écosystème et est attentif aux conditions d'environnement pour innover ;
- Maximisation des impacts, grâce à la transversalité de l'action et l'orientation vers un but partagé et reconnu par l'ensemble des acteurs ;
- Différentiation de la Région, grâce au parti pris choisi de changer de posture et qui va structurer le message qu'elle véhicule ;
- Visibilité dans tous les champs de la politique publique, pas seulement l'Enseignement supérieur-Recherche/l'innovation : la politique d'innovation s'inscrit dans un véritable projet de société.

Déclinaison du modèle, L'Acteur public innovant. Les enjeux du territoire comme point de départ

Dans cette nouvelle posture, la Région ouvre ses politiques publiques et les utilise comme leviers d'innovation(s), en cherchant à générer de la créativité, en permettant aux porteurs de projets, innovateurs et chercheurs d'expérimenter. Elle investit par ailleurs directement financièrement dans des solutions innovantes au service du développement de son territoire : infrastructures et services de pointe en matière de transport, solutions pour la transition pédagogique, aménagement urbain...

Cette nouvelle posture permet à la Région d'inscrire très concrètement l'innovation comme levier pour l'atteinte de ses ambitions, en devenant une Région :

- **Conquérante** : EMPLOI (réindustrialisation, préférence PME, priorité au « produit en Ile de France », formations), JEUNESSE (alternance, emplois jeunes réservés, aide à l'apprentissage, campus), TRANSPORT (réseau régénéré, nouveaux services...) ;
- **Exemplaire** : EFFICIENCE ET TRANSPARENCE (maîtrise des dépenses et diversification des sources de financement, transparence dans les actions de la Région, priorité à l'éthique), SECURITE, ENVIRONNEMENT (qualité de l'air, ENR, valorisation des produits agricoles...) ;
- **Réconciliée** : QUARTIERS (quartiers écologiques, mixité sociale, nouveaux services...), développement rural (aide directe aux zones rurales, transports, très haut débit...), SERVICES DE PROXIMITE (santé, soutien aux familles et lien social), HANDICAP, SPORT ET CULTURE.

Illustration des champs d'innovation en lien avec les champs d'intervention de la Région et ses ambitions.

CHAMPS D'INTERVENTION		Une Région conquérante	Une Région exemplaire	Une Région reconciliée
TRANSPORTS	VERS UNE MOBILITE INTELLIGENTE, DURABLE ET COLLABORATIVE <ul style="list-style-type: none"> • Réseaux et infrastructures intelligents • Gestion optimisée des flux • Laboratoires urbains de la mobilité • Fret écologique 	XX	X	XX
AMENAGEMENT TERRITORIAL	MIEUX VIVRE SA VI(LL)E <ul style="list-style-type: none"> • Quartiers innovants et attractifs • Aménager par la mixité • Offre culturelle de proximité • Cohésion territoriale • Initiatives citoyennes 	XX	XX	XX
ENVIRONNEMENT	UNE APPROCHE ÉCOLOGIQUE 2.0 AU SERVICE DES FRANCILIENS <ul style="list-style-type: none"> • Production responsable • Consommation locale • Economie circulaire 	XX	XX	X
EDUCATION	CRÉER LE LYCEE DE DEMAIN <ul style="list-style-type: none"> • Evolution des méthodes pédagogiques • Evolution des infrastructures • Ouverture des lycées • Sensibilisation à l'entrepreneuriat 	XX	X	X

Pour incarner ce changement de posture et d'approche, **la Région s'appuie sur ses champs d'intervention prioritaires en renouvelant ses approches** et en cherchant à impulser de l'innovation dans ses différentes dimensions. A titre d'illustration :

- **Aménagement territorial** : La Région s'engage pour l'émergence de quartiers créatifs et innovants qui intègrent des logements durables et évolutifs. L'acteur public innovant s'appuie également sur ses habitants pour sourcer des idées, des projets (Plateforme, consultation...).
- **Environnement** : En mobilisant des outils tels que les appels à projets ou la modularité des subventions, la Région encourage le renouvellement des modes de production de biens et de services plus respectueux de l'environnement, pour en faire un marqueur industriel. Elle donne aux franciliens des occasions de devenir acteurs d'une économie responsable en créant les conditions d'émergence de circuits courts, de circuits de réusage et de recyclage.
- **Education** : La Région, acteur public innovant, appréhende la politique éducative comme un champ d'innovation, en impulsant une nouvelle approche de la connaissance et des méthodes pédagogiques (déploiement des tablettes numériques dans les CFA, Mooc...). Elle soutient le développement des lieux d'enseignement de demain (lieux exemplaires et démonstrateurs HQE, lieux de création, d'expérimentation pour les porteurs de projet sous statut scolaire, lieux ouverts sur le monde économique au travers de projets pédagogiques, de challenges créatifs).

La Région, acteur public innovant, l'est aussi par ses outils et ses méthodes : elle s'appuie sur les grands projets (Grand Paris, Jeux Olympiques, ANRU...) pour générer de l'innovation dans ses domaines d'intervention (transports, aménagement, lycées, environnement...).

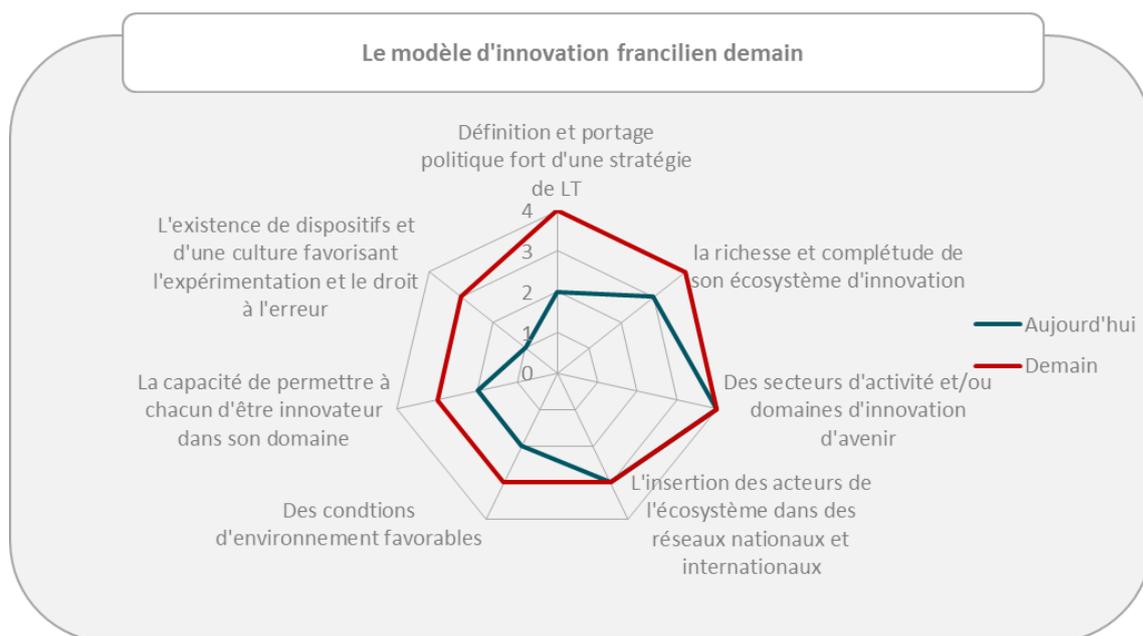
Elle incarne un rôle de stratège tant dans les dimensions de programmation que dans ses modes d'achat public et son ingénierie financière :

- La commande publique régionale peut devenir demain un levier d'innovation(s) si la Région s'engage à acheter des solutions innovantes. Une évolution vers plus de transversalité entre la commande publique et les directions fonctionnelles dans une approche globale doit être pensée. La Région peut également mobiliser des clauses sociales, être plus exigeante sur les critères de performance économique et environnementale de ses prestataires...
- Les partenariats d'innovation peuvent être généralisés, de même que les expérimentations comme autant d'occasions de tester des usages, des produits et services, d'accélérer leur évolution pour un accès au marché plus performant. Les contrats d'objectifs et de moyens avec les opérateurs des politiques de la Région peuvent être révisés pour inclure des objectifs en matière d'innovation.

La Région acteur public innovant porte ainsi une part de risque et ouvre ses espaces. En contrepartie, elle demande l'innovation et la créativité partagée.

Conclusion

L'Ile de France dispose d'atouts différenciant en matière d'innovation. La Région peut en améliorer la performance en redonnant du sens à la stratégie d'innovation francilienne : en lui donnant un cap plus lisible d'abord, et qui parle aux entreprises comme aux citoyens, en régénérant les lieux et les occasions d'expression de l'innovation, pour qu'elle diffuse en dehors des laboratoires de recherche et entre les entreprises, en renouvelant les modes de production d'innovation, en étant innovante elle-même dans son organisation et son fonctionnement, en continuant de soutenir l'existence de conditions favorables à l'innovation.



Ce qui se dessine ici est une région porteuse d'une stratégie ambitieuse qui favorise la diffusion tout en préservant l'excellence.

Quels chantiers prioritaires pour la Région Ile de France pour opérationnaliser ce modèle ?

1. Mener une réflexion stratégique pour stabiliser les champs thématiques prioritaires, porteurs d'une dynamique d'innovation sous toutes ses formes, pour lesquels le territoire pourrait disposer d'une longueur d'avance et être rapidement visible : éducation, transports, etc. Ce quadrillage stratégique donnera un point d'appui concret à la politique d'innovation renouvelée du Conseil Régional.
2. Accompagner les services dans l'adoption et l'opérationnalisation de cette posture d'Acteur Public Innovant : se doter de son propre laboratoire d'innovation publique, fondé sur la créativité collective, la transversalité, le décloisonnement pour faire évoluer ses pratiques en interne d'une part, ses méthodes de conception et de mise en œuvre des politiques de soutien à l'innovation d'autre part. Ceci implique d'engager un chantier important touchant aux compétences, à l'organisation, aux outils internes...
3. Renouveler ses outils et modes d'intervention de soutien à l'innovation pour devenir LE territoire privilégié pour entreprendre : du diagnostic fin des besoins des innovateurs du territoire et de l'adéquation des dispositifs existants au lancement de nouveaux outils (commande publique, contractualisation avec les opérateurs, expérimentation, innovation avec les usagers, etc.) en mesure de répondre aux enjeux d'accès au marché et attentes en termes de conditions d'environnement des entrepreneurs du territoire. Ceci est un chantier qui porte directement sur l'ingénierie publique au service de l'innovation.
4. Refondre la stratégie de communication et de marketing territorial pour toucher la cible entrepreneuriale au sens large dont les Millenials, la jeunesse des 18-35 ans née avec Internet, encore mobiles, futurs ou actuels entrepreneurs et ambassadeurs du territoire francilien en France et à l'International. Ce travail sur la vision, le positionnement, les leviers et outils de communication doit accompagner la dynamique.

Synthèse du groupe de travail prospectif « Economie et Territoires »

Sommaire

- **Synthèse des travaux du Groupe de travail collaboratif**
- **Synthèse de l'Appel à contribution intellectuelle associée**
- **NB : Rapports de restitution complets tenus à disposition**

Réalisation

- **Groupe de travail** : Région Ile de France, Institut d'Aménagement et d'urbanisme, en collaboration avec les partenaires du Thinklab francilien, les acteurs économiques, institutions et entreprises du territoire.
- **Etude associée** : Appel à contribution intellectuelle du Thinklab, lauréat : cabinet Economix, thème de l'étude : « Etudes sur le développement économique de la région Ile de France. Quelle approche territoriale pour le développement économique ? » – 26 juillet 2016

SYNTHÈSE

L'objectif de cette synthèse opérationnelle est à la fois de restituer les échanges denses et de qualité du groupe de travail mais aussi de faire émerger les enjeux essentiels et les principales préconisations.

Un élément transversal à l'ensemble de nos travaux est toutefois clairement ressorti : le territoire constitue désormais un élément à prendre en compte dans toute stratégie de développement économique pour au moins quatre raisons principales :

- Si l'Ile-de-France constitue un territoire économiquement cohérent, elle est aussi marquée par une très grande diversité de situations, incompatible avec la mise en œuvre de politiques uniformes et la promotion d'un modèle de développement unique ;
- Les effets d'entraînement entre les territoires dynamiques et les autres demeurent limités, ce qui plaide pour une stratégie de développement attentive aux complémentarités potentielles tirant le meilleur parti du potentiel régional, tout en limitant les risques de fractures spatiales ;
- Le territoire peut également s'appréhender comme un facteur de production à part entière pour peu qu'on soit en capacité d'identifier ses ressources, les éventuelles fertilisations croisées et les coopérations utiles pour mettre en œuvre une stratégie de développement endogène cohérente portée à la bonne échelle ;
- Le lien entre aménagement, urbanisme et développement économique est de plus en plus prégnant, a fortiori dans une économie de type métropolitain, fondée sur la mise en relation des acteurs.

Le SRDEII doit intégrer une vision économique des territoires qui composent la région, s'appuyer sur les dynamiques locales et assurer ainsi la complémentarité des échelles (du local au mondial). L'action économique des acteurs publics, en particulier de la Région, ne peut donc se réduire à une politique de subvention aux entreprises.

1. Diagnostic

- Le périmètre de la région Ile-de-France a une forte cohérence économique (correspondance de la région et de l'aire urbaine parisienne ou de la zone urbaine fonctionnelle définie par l'OCDE).
- L'Ile-de-France est marquée par de fortes inégalités spatiales (revenus, taux de chômage, accès aux services...).
- L'Ile-de-France représente un tiers du PIB national et elle sert d'interface vers l'économie mondiale pour de nombreux territoires des autres régions. L'efficacité de son fonctionnement est donc un enjeu d'intérêt national et pas seulement local.
- Compte tenu de ses dotations, elle présente un fonctionnement sous-optimal (en-deçà de son potentiel, notamment en matière d'innovation) et crée peu d'emplois (alors qu'elle dispose d'une population jeune, multiculturelle, en croissance et de plus en plus ancrée localement).
- L'Ile-de-France présente deux différences majeures par rapport aux autres grandes aires métropolitaines de référence à l'échelle mondiale :
 - ✓ Un tissu économique diversifié : services mais aussi industrie (en voie de fragilisation rapide toutefois) et agriculture (surtout orientée vers les activités de production au détriment de la transformation) ;
 - ✓ Une concentration de chercheurs unique au monde mais trop peu visible et mal valorisée.

En termes d'organisation spatiale, la région Ile-de-France est caractérisée par :

- Un phénomène de métropolisation (concentration des emplois et des activités dans la zone dense) qui se renforce avec la crise de 2008 et les projets d'infrastructures de transport (Grand Paris Express notamment). Les inégalités traditionnelles est-ouest sont aujourd'hui doublées par des inégalités centre – périphérie. On voit ainsi apparaître une tripartition du territoire francilien : une zone dense, composée pour l'essentiel des villes couvertes par le métro + le Grand Paris Express, très dynamique (mais très inégalitaire avec des poches de pauvreté et d'exclusion du marché du travail), un anneau périphérique peu spécialisé et peu dynamique et une grande couronne fragilisée avec des emplois peu nombreux et en diminution (l'est de la Seine-et-Marne ou le sud de l'Essonne, particulièrement fragilisés).
- L'existence de grands territoires porteurs de richesse, de spécialisation économique et contribuant à la compétitivité régionale (Vallée de la Seine, Paris-Saclay, Grand Roissy, Marne-la-Vallée, ...)

- Un fonctionnement selon une logique d'archipel regroupant des territoires créateurs d'emplois et en perte de vitesse, très dynamiques et peu actifs, fortement spécialisés ou très généralistes. En dehors de la zone dense, on n'observe très peu d'effets d'entraînement et il semble que la logique métropolitaine y fonctionne « en vase clos ».

L'économie francilienne peut être appréhendée en trois grands blocs : l'économie présentielle présente sur l'ensemble du territoire, l'économie métropolitaine au sens classique du terme (activités à forte valeur ajoutée, capables d'innover et d'exporter, fonctionnant à l'échelle mondiale) très concentrée dans la zone dense et l'économie métropolitaine ordinaire (ensemble des fonctions supports permettant au système de fonctionner : services aux entreprises, aux collectivités et aux ménages) répartie sur un périmètre plus large que l'économie métropolitaine mais ayant besoin accéder facilement et régulièrement à l'ensemble de la zone dense.

Les effets d'agglomération sont sous-optimaux notamment pour les PME, « noyées dans la masse », fragilisées par des liens instables avec les grands donneurs d'ordre et confrontées à une multitude d'intervenants chargés du développement économique dont la taille critique et l'échelle géographique peuvent être questionnées.

La fragilisation du tissu industriel renvoie aussi pour une bonne part à des enjeux territoriaux : coût du foncier / insertion des lieux de production dans le tissu urbain ou rural / qualité de l'insertion des PMI dans des réseaux locaux dynamiques (effet cluster) / éviction des activités au profit d'une offre de logements et de bureaux.

Le territoire francilien est travaillé par une triple mutation largement impensée : géographique (Paris « sort de ses murs » et des pôles structurants émergent en banlieue) / économique (la relation entre grands groupes et PME est de moins en moins structurante, au risque de fragiliser le tissu de PME) / institutionnelle (MGP / Intercommunalités / projets de fusion entre départements et entre communes / nouvelle répartition des compétences suite à la loi NOTRe / présence accrue de l'Etat dans l'aménagement de la région capitale).

2. Enjeux

Les limites du système antérieur sont atteintes et les risques de fractures territoriales à toutes les échelles se renforcent. Il est essentiel de renforcer les effets de réseau, sachant que la proximité géographique ne suffit pas à produire des effets d'entraînement, que ce soit en zone dense ou en territoire diffus. Cela implique notamment :

- de proposer une vision partagée de l'avenir de l'IDF pour transformer un héritage économique impensé en actif stratégique ;
- d'accompagner le fait métropolitain pour produire le maximum d'effets d'entraînement à l'échelle régionale ;
- de mettre en capacité les acteurs locaux pour définir des stratégies de développement pertinentes portées à la bonne échelle, valorisant les ressources locales, assumant des formes de spécialisation (pour renforcer la visibilité et la complémentarité des spécificités locales) et favorisant la mise en place d'écosystèmes efficaces et innovants ;
- de travailler à toutes les échelles : développer l'interterritorialité au sein de l'IDF et avec les régions voisines (cf. la vallée de la Seine qui doit aussi participer au développement de la sphère productive régionale) / penser le rôle de l'IDF aux échelles nationale et internationale ;
- de progresser dans la coordination des politiques sectorielles (aménagement, urbanisme, transports, développement économique et formation) et multi-niveaux dans un environnement promis à rester complexe et dans un cadre juridique encore relativement mouvant.

3. Recommandations

- ✓ Assumer le fait métropolitain en le portant à la bonne échelle (i.e. de l'IDF) et en promouvant un modèle de polycentrisme hiérarchisé (importance des pôles d'équilibre en banlieue parisienne et des polarités de seconde couronne (Meaux, Rambouillet, Persan, ..), le plus à même de diffuser les effets de la dynamique métropolitaine sur l'ensemble du territoire..
- ✓ Articuler beaucoup plus étroitement transports / aménagement et urbanisme / développement économique (organiser un pilotage pour partie conjoint du SDRIF et du SRDEII). S'appuyer sur la logique initiale du projet du Grand Paris en jouant la carte du développement économique dans tous les quartiers de gare du Grand Paris Express (et pas seulement du logement) et en y développant notamment des tiers lieux et des télécentres adaptés. Profiter de l'effet levier joués par les projets de grandes infrastructures (CDG Express, Eole, Port Seine Métropole, Ligne Nouvelle Paris-Normandie).
- ✓ Miser prioritairement sur les activités susceptibles de tisser des liens économiques structurants à l'échelle de l'IDF (soit parce qu'elles jouent sur des complémentarités entre territoires, soit parce qu'elles peuvent se décliner à plusieurs échelles) : industrie, agriculture, logistique, tourisme... mais aussi « économie métropolitaine ordinaire » (EMO) en définissant des stratégies ad hoc prenant en compte leurs contraintes en termes de foncier.
- ✓ Faire du positionnement industriel de l'IDF une priorité transversale parce que c'est un élément différenciant qui peut produire des effets d'entraînement majeurs en termes d'attractivité, d'innovation et de capacité à exporter, tout en préservant des emplois en général de meilleure qualité que dans les services et en ancrant un certain nombre de PME en IDF. Au-delà d'une posture clairement revendiquée, cela implique de jouer sur plusieurs leviers allant de l'appui aux clusters, aux pôles de compétitivité, au soutien à l'innovation et à l'export pour les PMI mais aussi et surtout sur une politique foncière adaptée (y compris dans la zone dense) ainsi qu'une politique de formation calée sur cette priorité (et territorialisée en conséquence avec encouragement à la GPRH sur chaque territoire).
- ✓ Accompagner les nouveaux EPCI, notamment en grande couronne (les plus récents sur les territoires les plus fragiles) pour les aider à concevoir et mettre en œuvre une stratégie de développement pertinente et portée à la bonne échelle (i.e. souvent plusieurs EPCI, en se calant par exemple sur les zones d'emploi qui gardent leur pertinence dans ces espaces ou les bassins de vie élaborés dans le cadre du CREFOP).
- ✓ D'une façon générale, déconcentrer le développement économique et l'innovation au plus proche du terrain (EPCI et EPT, plutôt que départements et métropole) pour encourager le développement d'écosystèmes efficaces (effets de réseau, de spécialisation, identification des ressources dormantes, réponse à des problèmes locaux,

démonstrateurs...): diffusion d'outils et de bonnes pratiques (au service du développement endogène et de l'innovation sous toutes ses formes et dans tous les types de territoires), cofinancement de « brokers de l'innovation », promotion de l'économie circulaire...

- ✓ Renforcer les capacités d'expérimentation pour faciliter les dynamiques innovantes et différenciées en fonction des territoires et de leurs dotations factorielles (en capital humain, en chercheurs, en entreprises, en infrastructures...).
- ✓ Au-delà du soutien aux clusters internationaux et aux pôles de compétitivité mondiaux, soutenir le développement de clusters à des échelles plus modestes, susceptibles de dynamiser des territoires à travers une forme de spécialisation originale.
- ✓ Au-delà de cette mise en capacité des acteurs locaux, le SRDEII devra porter un certain nombre de lignes directrices et d'enjeux d'intérêt régional :
 - Définir un cadre de référence commun : positionner l'IDF comme la métropole industrielle (au sens large) en Europe, structurée par un polycentrisme hiérarchisé étroitement connectée au reste du territoire français, jeune et multiculturelle ;
 - « Vendre » l'IDF comme un pôle de recherche mondial (et accompagner la montée en puissance de certains territoires comme Saclay, la Vallée Scientifique et Technique de la Bièvre ou Aubervilliers, qui sont pour l'instant des « essais à transformer ») ;
 - Lister quelques priorités stratégiques du ressort de l'institution régionale (travailler la relation avec les grands groupes, promouvoir l'IDF à l'international, travailler avec la BPI à une réorientation de ses financements vers les territoires fragiles...);
 - Prévoir la mise en place de quelques outils ciblés comme par exemple :
 - Une structure de coordination souple de tous les acteurs intervenant à un titre ou à un autre sur la promotion du territoire francilien (tourisme, éducation, développement économique...).
 - Une structure sur le modèle d'« Outer London » qui réunit entreprises, organismes consulaires et élus locaux pour faire remonter en continu les projets susceptibles de contribuer au développement de la grande couronne.
- ✓ Développer une vraie stratégie de marque régionale en étant attentif à lui donner un véritable contenu, à développer sa notoriété et son appropriation auprès des acteurs économiques, mais aussi des habitants, pour contribuer à l'émergence d'une identité régionale assumée, ferment de coopérations renforcées et de promotion efficace à l'international.

Composition du groupe de travail

Pilotage et animation du Groupe de travail Economie et Territoires – Thinklab

Michel Ruffin, Chargé de mission, CESER Île-de-France

Renaud Bricq, Responsable du service de l'action territoriale, Région Ile-de-France

Participants au Groupe de travail « Economie et Territoires » - #LeLabIdf

Nom	Prénom	Organisme
ALDHUY	Julien	Ecole d'urbanisme de Paris (UPEC – UPEM)
BAILLEUX	Gilles	EPT Grand Orly Seine Bièvre
BEAUVAIS-DELOUVRIER	Sabine	CA Grand Paris Sud
BEN MEZIAN	Morad	Défi Métiers
BOURDU	Emilie	La Fabrique de l'Industrie
CARRE	Denis	Université Paris 10
CHARBAUT	Grégoire	Région Ile-de-France
CHARBIT	Claire	OCDE
CHOMETON	Eric	DRIEA IDF
CORDOBA	Vanessa	CMI Stratégies
DELAPORTE	Carole	IAU
DEZENAIRE	Florent	Directe IDF
DUGAULT	Edouard	CESER Ile-de-France
EZAOUI	Marie	Région Ile-de-France
FAUCONNET	Léo	IAU
FENEON	Félix	CCIR Paris IDF
GERMANI	Laurine	CESER Ile-de-France
GILLI	Frédéric	IEP Paris / Campana Eleb Sablic
GIROD	Pascal	Seine Amont
GOLLAIN	Vincent	IAU
GOUVERNAL	Elisabeth	IAU
GUIOT	Sophie	Région Ile-de-France
GUIMONT	Fabienne	Région Ile-de-France
HERVOUET	Martin	Région Ile-de-France
HERNANDEZ	Patrick	INSEE
HOSTEIN	Véronique	Région Ile-de-France
HUON	Sophie	Région Ile-de-France
JABY	Patrick	Banque de France
JAAIDANE	Jamila	Région Ile-de-France

JAUNAY	André	Paris Métropole
LASSALLE	Julien	Région Ile-de-France
LEVRATTO	Nadine	Université Paris 10
LESECQ	Guillaume	DRIEA IDF
MADURA	Séverine	Région Ile-de-France
MASSELIER	Kloé	Banque de France
MAUBERT	Catherine	CESER Ile-de-France
MOLGO	Charles-Louis	CGET
MULOT-RADOJCIC	Eric	Région Ile-de-France
PETIT	Thierry	IAU
PORRUNCINI	Paule	CGET
PRAGER	Jean-Claude	Société du Grand Paris
PROUHEZE	Nathalie	Région Ile-de-France
RAVANEL	Romane	Société du Grand Paris
REY	Florence	Région Ile-de-France
RIO	Nicolas	Acadie
RIOU	Dominique	IAU
ROCHE	Sylvain	CESER Ile-de-France
ROUSSET	Alice	Région Ile-de-France
SAUGNAC	Cyril	Direccte IDF
SAVELLI	Isabelle	CCIR Paris IDF
SERIZIER	Philippe	Caisse des Dépôts et Consignations
SORRIN	Charlotte	Communauté urbaine Grand Paris Seine-et-Oise
VELTZ	Pierre	
VOLPE	Véronique	Région Ile-de-France

La Région Ile-de-France, dans le cadre de la définition d'un nouveau Schéma Régional de Développement Economique, de l'Innovation et de l'Internationalisation (SRDEII), cherche à définir de nouvelles modalités d'intervention des territoires infra régionaux. En résonance avec les nouveaux pouvoirs des régions en matière de développement économique, les structures territoriales intermédiaires, les EPCI, se voient dotées elles-mêmes de pouvoirs renforcés dans ce domaine.

En cohérence avec le cadre institutionnel, l'analyse proposée repose sur un découpage de la région en sous-ensembles spatiaux économiquement cohérents de manière à faire apparaître la diversité des situations apparaissant au sein de l'ensemble de la région et de mettre en relief les tensions internes qui traversent l'espace régional. L'échelle infrarégionale retenue se révèle également pertinente dans la mesure où une partie des phénomènes économiques étudiés échappe à l'analyse d'ensemble de la région. Enfin, le niveau infrarégional fait sens dans la mesure où l'un des objectifs de cette étude est de formuler des préconisations à ce niveau.

La ligne directrice suivie repose sur la notion d'écosystème entrepreneurial qui met l'accent sur la relation entre la performance d'un territoire et sa cohérence interne en partie assurée par la coordination des acteurs composant le système technico-productif. Ce lien entre les composantes d'un système productif renforce les effets des dotations factorielles, des équipements et des autres parties constituantes du tissu local.

Cette étude analyse l'évolution de l'emploi dans la région au cours des années 2000 et en tire les enseignements utiles à l'élaboration de politiques publiques efficaces. L'approche est centrée sur la structuration spatiale de l'emploi et des caractéristiques du tissu productif à travers des indicateurs et des méthodes permettant de mettre en évidence la possible existence d'interaction entre les territoires franciliens et leur influence sur les variations de l'emploi.

Au-delà des tendances d'ensemble, elle met l'accent sur les contrastes entre les différents territoires constitutifs de la région et identifie une partie de leurs causes. Pour ce faire nous posons l'hypothèse, étayée par la littérature dans ce domaine, que ces différences de dynamique entre les territoires peuvent résulter de deux ensembles de phénomènes.

- Les premiers relèvent de caractéristiques propres au territoire observé. Il s'agit très globalement de ressources spécifiques, de formes d'organisation et de concentration.
- Les seconds résultent des effets de l'insertion du territoire dans le territoire régional et plus précisément ce que l'on qualifie d'effet de « débordement ». Ils conduisent à des agglomérats de territoires soit semblables, soit opposés qui structurent spatialement le territoire. Les premiers sont de type « Haut-Haut » ou « Bas-Bas » ; nous utiliserons les abréviations HH ou BB conformément à la littérature pour les qualifier. Les seconds sont de type « Haut-Bas » ou « Bas-Haut » ; ils seront respectivement repérés par les abréviations HB et Bh. Les effets de diffusion peuvent emprunter différents canaux qu'il s'agisse de marchés, de liens interindustriels, etc.

Cette présentation des politiques et actions en matière de valorisation des ressources localisées menées par des structures politiques ou des entités économiques de production et d'innovation a permis d'illustrer un certain nombre de démarches susceptibles d'être soutenues par la collectivité régionale. Quels que soient les domaines (produits technologiques, produits de luxe, base productive) les stratégies et modalités de mises en œuvre consistent à renforcer la spécialisation des territoires et leur efficacité. Cela repose sur des politiques que l'on pourrait qualifier de « systémiques » dans la mesure où elles prennent en compte différents éléments complémentaires. Dans cette perspective, certaines des politiques d'aménagement, en particulier celles concernant des espaces occupés par des activités productives, paraissent accroître les

contraintes ressenties par nombre d'entreprises, au premier rang desquelles figurent les PME. La base compétitive de ces territoires constitue donc un enjeu à plusieurs titres. Les acteurs rencontrés affirment avec force que l'enjeu essentiel réside dans le maintien de ces activités productives. L'industrie reste en effet un secteur moteur sur le plan des échanges mais également du point de vue de la concurrence internationale entre territoires. La multi-spécialisation peut être un avantage comparatif pertinent au regard des territoires métropolitains en relation de concurrence. Les politiques d'intermédiation, d'animation, de mutualisation des ressources, etc., vont dans cette direction. Ces réseaux d'acteurs doivent cependant s'appuyer sur des réseaux physiques (infrastructures de transport ou de communication).

Les analyses précédentes nous conduisent à dresser un portrait contrasté de la Région Ile-de-France. Il confirme nos analyses antérieures sur le sujet. Le découplage entre un niveau inégalé de performance mesurée par la richesse par tête, la productivité et la valeur ajoutée mentionnées dans de nombreuses études et un effet local négatif est globalement confirmé. L'analyse infrarégionale met toutefois en lumière des fractures spatiales en partie responsables des difficultés globales de l'espace francilien.

Les principaux enseignements qui ressortent de l'analyse sont les suivants :

- Les performances de l'économie francilienne pourraient être supérieures à celles obtenues compte tenu de son potentiel de recherche, innovation, création et production. Ces « écarts de performances » résultent de la combinaison d'un ensemble d'éléments (Gallois, 2011 ; Préfecture Ile de France, 2014 ; SRDEI, 2010 ; Carré, 2006, etc.).
- La base compétitive francilienne est soumise à des phénomènes d'éviction de certaines activités (chimie, mécanique, etc.) qui renforcent les contraintes et difficultés causées par le recul des secteurs traditionnels au bénéfice des nouvelles activités. Ce double mouvement aggrave la disparition d'emplois dans certains secteurs et affecte la compétitivité régionale. Ceci rejaillit sur la compétitivité nationale, compte tenu du poids de la région.
- Une large population de PME voit ses difficultés accrues par les phénomènes d'engorgement, les moindres ressources d'intermédiation, leur relative disparition, etc. sans totalement bénéficier des avantages que procure cet environnement hyper dense. La région est ainsi composée d'une « économie duale » (Préfecture)
- Les territoires de la région se caractérisent par une forte hétérogénéité. Les résultats de l'analyse conduite dans le cadre de ce rapport confirment les conclusions d'autres travaux qui soulignent les disparités des dynamiques de l'emploi entre les territoires. Il n'existe pas de causes objectivées univoques à cet état de fait. Ni la dimension des territoires, ni leur densité, ni les profils socio-économiques ne permettent d'expliquer les performances observées en matière de création d'emplois.
- Les effets de débordement positifs restent concentrés à l'intérieur du noyau central correspondant approximativement à la métropole et à quelques EPCI adjacents. De même, les analyses n'indiquent pas l'existence d'effets de débordement entre les territoires. Ceci ne conduit toutefois pas à rejeter toute spécificité territoriale.
- La région souffre d'un déficit de relations internes entre les territoires qui fonctionnent largement de manière isolée. De ce point de vue, l'Ile de France est un archipel composé de différentes grandes familles de territoires :
 - Les territoires denses du cœur de la métropole qui s'opposent aux territoires périphériques à moindre intensité d'activité ;
 - Les territoires de spécialisation qui s'opposent aux territoires généralistes ;
 - Les territoires créateurs d'emplois qui s'opposent aux territoires en perte de vitesse.

Les discontinuités économiques, sectorielles, du marché du travail et de la localisation de l'activité productive précédemment mentionnées d'une part et la rupture d'autocorrélation spatiale aggravée par le déficit d'effet local de l'autre, nous conduisent à formuler quatre pistes d'action en vue de renforcer la cohésion territoriale et les liens inter-entreprises.

Renforcer la coordination entre acteurs publics et privés.

- Une partie de ce différentiel de performances pourrait être comblée à l'aide d'une meilleure valorisation des ressources par la mise en contact au niveau local des différents « acteurs » de ces sous-systèmes ou éco systèmes technico-productifs.
- Les PME doivent être les cibles prioritaires de ces actions portées par les territoires car les stratégies des grands groupes, construites au niveau *corporate*, échappent totalement aux orientations locales.
- Dans une région à hétérogénéité territoriale marquée et dans un contexte de raréfaction des ressources, il est important de concentrer les efforts là où ils sont le plus nécessaires et où les politiques publiques peuvent exercer les effets les plus marqués. Les actions menées au niveau local doivent être cohérentes avec les caractéristiques des territoires au sein desquels elles doivent être déployées. Il n'existe pas un petit ensemble de bonnes pratiques susceptibles d'être déployées sur chaque territoire francilien. Au contraire, chaque territoire doit puiser à l'intérieur d'une large gamme d'outils possibles les dispositifs correspondant à son profil et ce, en concertation avec les territoires avoisinants avec lesquels ils entretiennent des relations ou avec lesquelles il serait souhaitable qu'ils en créent. Nous insistons donc sur l'intérêt de regrouper les EPCI spatialement autocorrélés. Deux exemples types peuvent être avancés :
 - Les territoires à forte densité dont un enjeu essentiel concerne les processus visant à repérer ces entreprises et à favoriser les démarches d'intermédiation. Il s'agit pour les pouvoirs publics de transformer des proximités géographiques en proximités plus « organisées » (développement de réseaux locaux, etc.). Il existe tout un ensemble d'actions que l'on peut distinguer en particulier du point de vue de l'intensité des liens interentreprises et de leur nature.
 - Les territoires « périphériques » à faible densité : dans une région à hétérogénéité territoriale marquée et dans un contexte de raréfaction des ressources, il est important de concentrer les efforts là où ils sont le plus nécessaires et où les politiques publiques peuvent exercer les effets les plus marqués. Pour ces territoires, l'enjeu est moins celui des effets de congestion que des effets de rareté des moyens et faiblesses des pouvoirs locaux.
- Il existe un risque de voir cette périphérisation s'accroître du fait du développement du Grand Paris Express. Il existerait donc un intérêt à regrouper les EPCI qui partagent les mêmes contraintes. On propose que les pouvoirs régionaux mobilisent sur ces territoires des ressources financières et humaines spécifiques.

Conforter le rôle des Territoires dans leur stratégie de valorisation des relations de proximité, en tout premier lieu en direction des petites entreprises.

- Le « développement local en tant qu'objectif mobilisant l'ensemble des acteurs locaux », constitue un enjeu décisif. Du point de vue de la Région, il s'agit donc d'affirmer ce rôle et, en fonction de leurs atouts et faiblesses, de leur fournir des ressources adaptées.
- Coopération et proximité spatiale ne vont pas obligatoirement de pair. Bien sûr, la localisation des différents partenaires potentiels (entreprises, centres de recherche, lieux de formation, etc.) au sein d'un même territoire peut faciliter le développement de

coopérations. Elle n'induit cependant pas mécaniquement des relations entre entreprises. Au contraire, une trop forte densité d'acteurs peut gêner l'établissement de relations de coopération.

- Dans ce contexte, l'impulsion d'une animation stratégique des territoires peut s'avérer cruciale. Il s'agit non seulement de soutenir l'émergence de filières, pôles ou systèmes productifs locaux afin de les consolider, mais aussi de valoriser les relations de proximité. Améliorer la lisibilité du territoire permet de transformer ces ressources dormantes en facteurs d'attractivité. Ils renforcent l'écosystème entrepreneurial par une densification des relations entre ses composantes : entreprises, centres de formation, organismes de recherche, clients, fournisseurs, apporteurs de capitaux, etc.

Affirmer la place fondamentale des activités de la base compétitive et en particulier de la base manufacturière, en conduisant des politiques « d'aménagement » adaptées

- On défend l'idée qu'il est nécessaire d'inverser la hiérarchie des normes qui conditionne les actions en faveur du développement économique et des entreprises, à la mise en œuvre de politiques d'aménagement (Cf. Est Ensemble (T8), ASTech, Seine Amont (T12), etc..).
- Il importe d'élaborer une politique globale déclinée au niveau de l'ensemble des territoires, en particuliers dans les zones sensibles de ce point de vue. Il s'agit en premier lieu des territoires métropolitains pour lesquels les pressions foncières et pratiques locales conduisent à des phénomènes d'éviction des entreprises industrielles.

Renforcer la spécialisation des territoires en prenant en compte les principes suivants :

- La spécialisation favorise les économies d'agglomération
- Mais la spécialisation est considérée ici dans une acceptation élargie : relations aussi bien horizontale que verticales (notion d'écosystème productif) qui n'implique pas la disparition d'autres activités mais une spécialisation au regard de l'économie régionale. Par exemple, le T8 (Est Ensemble) est spécialisé dans le travail du cuir mais cette spécialisation / spécification ne concerne qu'une partie réduite de l'emploi local.
- Compte tenu des particularités régionales, il s'agit aussi de renforcer une spécialisation dynamique par des démarches permettant d'améliorer la visibilité des territoires (totems) et de favoriser des actions de mutualisation des animations locales.
- Cette visibilité accrue participe à enclencher des processus cumulatifs de polarisation d'activités et d'entreprises.



Région Île-de-France
35, boulevard des Invalides
75007 Paris
Tél.: 01 53 85 53 85

www.iledefrance.fr

 **RegionIleDeFrance**

 **@iledefrance**

