

Les actifs immatériels publics au service de l'attractivité territoriale



Les actifs immatériels sont de puissants facteurs de compétitivité et de croissance dans les économies modernes. Ce capital intangible est sans doute un atout majeur pour nos territoires pour faire face à une concurrence mondialisée. Une gouvernance adéquate reste toutefois à construire pour bénéficier pleinement de ce potentiel immatériel au profit de l'attractivité territoriale.

L'affirmation des territoires

L'émergence d'une économie de la connaissance et, plus particulièrement du numérique, permet de fluidifier les échanges, le partage des savoirs et la circulation des informations. Grâce à l'affranchissement des barrières géographiques, on pourrait s'attendre à la disparition de la notion de territoires au profit d'un espace virtuel rendant obsolètes les contacts physiques.

En réalité, il n'en est rien, bien au contraire. Les dix plus grands centres urbains concentrent près de la moitié de la richesse économique mondiale produite¹. Nous assistons de fait à une hyperpolarisation qui s'explique par l'émergence de nouveaux modes de production dans les secteurs très innovants, s'appuyant sur des réseaux ou des communautés. Ce phénomène s'illustre par la création des filières (« clusters ») qui favorisent les interactions entre les différents acteurs grâce à une proximité géographique facilitant les échanges.

Ce phénomène s'explique par un contexte où les investissements en R&D deviennent de plus en plus importants pour maintenir la compétitivité. Les entreprises ont rapidement compris l'intérêt de coopérer sur certains sujets, tout en restant concurrentes sur d'autres, sur le mode de la « coopétition », afin de réduire les risques. Des acteurs de taille modeste peuvent ainsi contribuer sans complexes aux activités de R&D aux côtés d'entreprises de taille mondiale. Ces formes de collaboration ne peuvent toutefois se mettre en place sans confiance. Le regroupement physique sur un territoire et l'organisation de rencontres fréquentes sont de nature à favoriser celle-ci, expliquant le regroupement d'acteurs d'une filière au sein d'un espace précis.

Les territoires continueront donc à jouer un rôle primordial et la compétitivité d'un pays dépend, entre autres facteurs, de l'attractivité de l'ensemble de ses composantes. Dans le présent article, il convient de donner une définition assez large d'un territoire comme un espace géographique cohérent, avec ses spécificités, ses forces et faiblesses, sa perception par des tiers... Ce concept de territoire peut donc recouvrir aussi bien une métropole, un département, une région, voire des espaces à l'intérieur de ces divisions administratives. Le projet de réforme territoriale, avec notamment une fusion entre régions, ne doit donc pas faire abstraction de leur rôle moteur en matière d'attractivité de la France.

¹ Pierre Veltz (2012), Les territoires à l'heure de la mondialisation. *Cahiers français*, La Documentation française, n° 367, pp. 27-32

Le poids de l'immatériel dans l'attractivité des territoires

L'attractivité de nos territoires est un sujet de préoccupation majeur de l'Etat. L'ancienne Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et l'attractivité régionale (DATAR), regroupée depuis mars 2014 au sein du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) a développé un modèle d'analyse décomposant les différents facteurs clé de la compétitivité d'un territoire.

Parmi ces facteurs clé, les réseaux d'accessibilités (infrastructures, réseaux de transports), l'environnement économique, technique et financier (taille du marché, qualité de l'environnement industriel, présence de services, soutien et accompagnement des entreprises) jouent un rôle prépondérant. Mais à côté de ces facteurs tangibles, la DATAR a relevé également de nombreux éléments intangibles tel que la qualité de vie, le climat de confiance, la qualité de la main-d'œuvre, mais aussi l'image du territoire, c'est-à-dire le regard porté sur celui-ci par ses différents publics cible (entreprises à la recherche de nouvelles implantations, main d'œuvre qualifiée, marchés à l'exportation, touristes,...), la notoriété des entreprises, les secteurs en développement, la perception de la qualité des espaces naturels et urbains...

Il semblerait bien que les atouts immatériels d'un territoire deviennent prépondérants par rapport aux facteurs physiques². Lors de la première révolution industrielle, l'attractivité d'un territoire était largement influencée par la proximité des matières premières et la présence d'axes de communication viables. Si ces éléments

gardent leur importance, la disponibilité de la matière grise tend à les surpasser. Or, pour attirer ou retenir des talents, un territoire doit pouvoir offrir des emplois à la hauteur de leur qualification, un certain niveau de qualité de vie, sans oublier bien évidemment l'image de marque d'un territoire.

Le concept d'actifs immatériels territoriaux

Le concept d'actif immatériel a commencé à prendre son essor dans les années cinquante, suite à la tertiarisation de notre économie. Il n'existe pas, à ce jour, de définition réellement satisfaisante pour définir ce patrimoine, si ce n'est son absence de substance physique. C'est justement cette caractéristique qui rend plus délicate sa prise en compte dans les stratégies d'attractivité. On pourrait toutefois tenter de définir le patrimoine immatériel d'une entreprise, d'un organisme ou d'un territoire comme l'ensemble des éléments constitutifs de son identité : ses spécificités, son expertise, sa perception...

Les entreprises ont pris conscience de l'importance de leurs actifs immatériels (marques, capacité d'innovation, réseaux...) et mettent en place progressivement des stratégies de pilotage de ce patrimoine. Les acteurs publics (ministères, établissements publics, collectivités territoriales) disposent eux aussi d'un patrimoine immatériel de premier ordre : marques notoires, bases de données, expertises, brevets... Le rapport de la commission Lévy-Jouyet sur l'économie de l'immatériel³ avait mis en évidence tout le potentiel de ce patrimoine au service de la modernisation des administrations, mais aussi son impact sur l'économie en général si ces actifs sont mis à disposition de tiers.

² Gilles Le Blanc (2012), La localisation des activités de R&D, au cœur d'un nouveau rapport de l'industrie au territoire. *Territoires 2040*, pp. 75-78, territoires2040.datar.gouv.fr/IMG/pdf/t2040_n1_article_gleblanc.pdf

³ www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/onglet-missions/textes-et-temoignages/Rapport_Levy_jouyet_2006.pdf

C'est suite à ce rapport que l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)⁴ a été créée en 2007. Notamment sous l'impulsion de ce service à compétence nationale, les acteurs publics prennent de mieux en mieux en considération l'importance stratégique de ces actifs⁵.

L'ensemble de ces acteurs, publics et privés, interagissent au niveau d'un territoire. De cette interaction naissent de nouvelles classes d'actifs immatériels comme l'image de marque territoriale ou encore les réseaux. Ces nouveaux actifs n'appartiennent plus vraiment aux acteurs individuels, mais relèvent plutôt de la catégorie des biens communs, utiles à l'ensemble des acteurs et qu'il est possible de qualifier d'actifs immatériels territoriaux.

L'impact d'une marque publique : l'exemple du Louvre Lens

La France est riche d'un patrimoine culturel, architectural et de traditions riche et reconnu. Ce patrimoine immatériel joue un rôle essentiel au service de l'attractivité de la France et de ses territoires, et pas uniquement au niveau touristique. L'offre culturelle est un facteur d'influence et de rayonnement dans le monde.

Grâce notamment à cet héritage séculaire, la France dispose de marques culturelles mondialement reconnues. Parmi celles-ci, la marque « Louvre » est sans doute la plus notoire. Ce musée est devenu une véritable institution attirant les amateurs d'art du monde entier et contribuant fortement au rayonnement de Paris et de la France en général. Xavier Greffe a cherché à mesurer l'impact économique de cette institution

pour l'économie française. Elle aurait ainsi permis de générer entre 15 720 et 21 225 emplois directs et indirects, et des dépenses supérieures à un milliard d'euros⁶.

La force de cette marque est telle que l'émirat d'Abu Dhabi a souhaité construire sa propre politique de rayonnement culturel sur la notoriété du musée. Pour cela, il a déboursé 400 millions d'euros pour bénéficier d'une licence de marque pour une période de vingt ans. Par ailleurs, une coopération est prévue pour former le personnel du futur musée, démontrant au passage la reconnaissance du savoir-faire des agents des établissements culturels français.

Mais c'est sans doute l'expérience du Louvre Lens qui illustre encore davantage le potentiel d'une marque publique au profit de l'attractivité d'un territoire. Établir une succursale dans cette région frappée par la crise liée à la désindustrialisation pouvait paraître comme un pari risqué. Deux ans après son ouverture, il est sans doute trop tôt pour établir un bilan complet de l'opération, mais une première série d'enseignements peut d'ores et déjà être tirée comme en atteste l'intervention de Xavier Dectot, directeur du Louvre Lens, à la conférence « Immatériel et territoires » du 17 octobre 2013⁷.

En tout premier lieu, l'installation du Louvre dans ce territoire a permis de changer très rapidement son image de marque. Lens n'était plus seulement une cité ouvrière sinistrée, connue pour son club de football. Les retombées médiatiques ont dépassé toutes les attentes, évoquant la ville et sa région positivement et faisant affluer de nombreux visiteurs. On aurait toutefois tort

⁴ economie.gouv.fr/apie

⁵ economie.gouv.fr/apie/developper-pilotage-strategique-mesure-actifs-immateriels

⁶ Xavier Greffe (2011), The economic assessment of the Louvre. *Journal of Arts, Law and Management*, Spring, n°2, pp. 87-114

⁷ economie.gouv.fr/files/files/directions_services/apie/page-breves/2013/Conference_du_17_octobre.pdf

de mesurer l'impact ce seul critère. Xavier Dectot insiste ainsi sur la fierté retrouvée des habitants, modifiant leur regard porté sur leur ville et leur région tout en renforçant la cohésion sociale locale.

Cette opération a également permis de dynamiser le tissu économique local, avec des entreprises qui se sont impliquées dans le projet, notamment à travers des actions de mécénat. La force de la marque Louvre a grandement contribué à fédérer des acteurs d'horizons variés autour de ce projet.

Aujourd'hui, les collectivités territoriales (région, département, agglomération) souhaitent aller plus loin en lançant le pôle numérique culturel « Louvre Lens Vallée »⁸, regroupant des acteurs (entreprises, organismes de recherche, de formation...) intervenant dans les univers culturels et les technologies de l'information, de la communication, de la culture et de l'éducation. Lancée en juillet 2013, cette association compte déjà une dizaine de membres actifs dans des domaines variés tels que la médiation culturelle, la numérisation et la conservation, le livre numérique ou encore la valorisation et la promotion du tourisme. Même si des acteurs étaient déjà présents sur place avant l'ouverture du Louvre Lens, difficile d'imaginer l'aboutissement d'un tel projet sans l'apport de la marque qui agit autant comme une caution que comme un élément fédérateur légitime.

L'exemple du Louvre Lens illustre parfaitement l'émergence des actifs immatériels territoriaux tels que l'image de marque ou les réseaux. Ces actifs nés d'un phénomène de fertilisation croisée entre les différents acteurs présents sur un territoire n'ont, jusqu'à présent, fait l'objet que de

très peu d'études académiques. Leur complexité vient du nombre important d'acteurs impliqués, avec des profils très variés (collectivités territoriales, tissu économique, citoyens...). Pour en optimiser le potentiel, une gouvernance adaptée, ouverte et collaborative, s'impose donc.

La gouvernance des actifs immatériels territoriaux : l'exemple de la région Alsace

La région Alsace est l'un des précurseurs en France en matière de gouvernance de ses actifs immatériels territoriaux. Dans son programme FEDER pour la période 2007-2013⁹, elle mise bien évidemment sur l'innovation, mais aussi sur la promotion de son attractivité en s'interrogeant à propos de l'image qu'elle projette sur le marché mondial. Pour y parvenir, la région a travaillé à l'élaboration d'une « Marque Alsace » avec une forte implication des acteurs publics et privés, mettant en évidence les facteurs d'excellence et les spécificités permettant de positionner l'Alsace.

L'objectif de cette politique de marque territoriale est bien évidemment d'attirer de nouveaux investisseurs, mais également de soutenir l'exportation des entreprises, tout en renforçant la cohésion sociale entre les habitants grâce à une réflexion sur l'identité et les valeurs partagées. Une étude impliquant un grand nombre d'acteurs en 2012¹⁰ a permis de mettre en avant des atouts indéniables, mais aussi quelques faiblesses.

Sur la base de ce diagnostic, la région a lancé la marque partagée « imaginalsace » fondée sur des valeurs d'humanisme et d'excellence. Tout acteur présent sur le territoire et partageant ces valeurs peut adhérer à la

⁸ louvrelensvallee.com/

⁹ fonds-europeens-alsace.eu/programmes-alsace/feder-fonds-europeen-developpement-regional.html

¹⁰ marque-alsace.fr/le-portrait-d-alsace/le-diagnostic-d-attractivite.html

marque et utiliser les codes identitaires de celle-ci dans sa communication. Pour une entreprise, associer son image à celle d'un territoire peut constituer un avantage concurrentiel indéniable.

Il est par ailleurs à noter que l'image d'excellence que souhaite véhiculer l'Alsace repose notamment sur la présence en son sein de la première université française en nombre d'étudiants, l'Université de Strasbourg (70 000 étudiants, 3 prix Nobels actifs). La présence de nombreux laboratoires de recherche publics contribue également à faire de la région une référence en la matière (3^{ème} région en termes de dépôts de brevets après l'Ile-de-France et Rhône-Alpes). Ces acteurs publics interagissent évidemment avec des acteurs privés au sein de nombreuses filières d'excellence, participant à la vitalité de l'innovation en Alsace. La gouvernance de la marque partagée a été confiée à l'Agence d'Attractivité de l'Alsace (AAA), résultant de la fusion du Comité Régional du Tourisme et d'Alsace International, début 2014. La constitution d'une telle agence aux compétences aussi larges constitue une première en France et dénote l'ambition de la région à promouvoir son image. Son conseil d'administration réunit, entre autres, les principales collectivités territoriales, la chambre régionale de commerce et d'industrie et l'Union internationale des Alsaciens. Outre la gestion de la marque, l'AAA anime un réseau d'entreprises partenaires et des citoyens ambassadeurs prêts à porter l'image de la région hors de ses frontières. L'initiative rencontre un succès considérable car plus de 2 000 partenaires ont adhéré à la charte de la marque et l'agence dénombre à présent près de 2 800 ambassadeurs. Elle sera également chargée de gérer l'extension « .alsace » et a lancé le label « Excellence » réservé aux

entreprises. Il est à noter que l'agence ne dispose pas de pouvoir réglementaire. Elle cherche à gagner l'adhésion à sa démarche le plus grand nombre d'acteurs possible grâce à la force de son réseau.

L'initiative alsacienne est encore trop récente pour en tirer un bilan sur l'efficacité de sa politique en matière d'attractivité. La démarche est toutefois intéressante et la gouvernance mise en place dénote de l'ambition donnée au projet. Actuellement, l'AAA réfléchit justement aux indicateurs de mesure à mettre en place afin de rendre compte de l'efficacité de son action.

Un champ d'étude encore inexploré

Les interactions des différents acteurs au sein d'un territoire génèrent des actifs immatériels « co-construits », relativement mal cernés comme l'image de marque et l'effet de réseau. Ces actifs immatériels représentent un atout indéniable pour l'attractivité de nos territoires. Pour exploiter pleinement ce potentiel, il faut travailler sur de nouvelles formes de gouvernance ouvertes et collaboratives. Or, la question de la complémentarité et de la fertilisation croisée entre actifs immatériels publics et privés n'a été jusqu'à présent que peu explorée en tant que telle. Il paraît donc nécessaire de mieux en appréhender les déterminants et les effets afin de disposer de repères utiles pour identifier, mesurer et piloter ce phénomène. Il y a là un nouveau champ d'investigation pour la recherche avec de nombreuses questions à éclairer.

De cette expertise nouvelle découleront sans doute de nouveaux modèles de gouvernance ou d'évaluation de la performance, dans le cadre d'une économie de la connaissance impliquant à la fois la sphère publique et le secteur marchand.

À propos de l'Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)

L'APIE est un service à compétence nationale rattaché aux ministères économiques et financiers dont les missions consistent à tirer parti d'une meilleure valorisation des actifs immatériels pour moderniser le service public, optimiser l'impact de ces actifs pour l'économie dans son ensemble et prémunir les administrations et les usagers contre les risques de détournement.

À ces fins, l'Agence mène des actions de sensibilisation, accompagne les administrations dans des projets concrets de valorisation de leur patrimoine immatériel et développe des outils de gestion.

Contact

**Agence du patrimoine
immatériel de l'État (APIE)**

Atrium
5 place des Vins de France
75573 Paris Cedex 12

Téléphone : +33 1 53 44 26 00
Télécopie : +33 1 53 44 27 39

apie@apie.gouv.fr

www.economie.gouv.fr/apie

Rédacteur

Kristof de Meulder

Date de publication

Novembre 2014

