

Innovation et développement rural

Dossier de l'Observatoire n°2 - 1997

Ce dossier a été réalisé par le “**groupe de travail sur l’innovation**” de l’Observatoire européen LEADER.

Animé par **Gilda Farrell**, directrice-adjointe de l’Observatoire européen LEADER, ce groupe de travail est composé de **Catherine de Borchgrave** et **Evelyne Durieux** [Observatoire européen LEADER], **Martine François** [GRET, France], **Robert Lukesch** [ÖAR, Autriche], **Elena Saraceno** [CRES, Italie], **Paul Soto** [Iniciativas Economicas, Espagne] et **Samuel Thirion** [INDE, Portugal].

Yves Champetier et **Jean-Luc Janot** [Observatoire européen LEADER] ont également participé à la finalisation du document.
Responsable de la production: **Christine Charlier** [Observatoire européen LEADER / AEIDL]

OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER

A.E.I.D.L. - Chaussée Saint-Pierre 260 - B-1040 Bruxelles

Tél: +32 2 736 49 60 - Fax: +32 2 736 04 34

E-mail: leader@aeidl.be

World Wide Web: <http://www.rural-europe.aeidl.be>

Table des matières

Introduction	5
Chapitre 1: Le concept d'innovation appliqué aux territoires ruraux	7
1.1. L'innovation, nouvelle réponse aux problèmes des zones rurales?	
1.2. L'innovation dans trois directions	
1.3. Un contexte général plutôt positif	
Chapitre 2: Les étapes du processus d'innovation	21
2.1. L'éclairage du contexte	
2.2. De la naissance de l'idée innovante à sa progressive appropriation collective	
2.3. De l'idée innovante au projet	
2.4. Du projet à sa mise en œuvre	
2.5. Assurer la viabilité du changement	
2.6. Succès et échecs du processus innovant	
2.7. Savoir gérer les oppositions pour créer les synergies nécessaires	
Chapitre 3: L'innovation, un processus à caractère fondamentalement social	27
3.1. Confrontation du "local" et du "global"	
3.2. La création de nouveaux mécanismes d'apprentissage	
3.3. La négociation entre acteurs et/ou institutions	
3.4. De nouvelles références communes	
3.5. Le changement dans les règles du jeu	
3.6. L'effet "boule de neige"	
Chapitre 4: 3 exemples pour illustrer le processus d'innovation	33
Chapitre 5: L'innovation comme résultat	39
5.1. Trois types d'actions innovantes pour le territoire, qui conduisent à des résultats différents mais interdépendants	
5.2. La spirale du développement	
Chapitre 6: Innovation et contexte	45
6.1. L'innovation dans les différents types de contexte	
6.2. Contexte et complexité des actions innovantes	
Conclusions	53

Introduction

L'innovation, concept clé de LEADER

L'innovation est un concept clé de l'Initiative communautaire LEADER qui vise à *"soutenir des opérations innovantes, démonstratives et transférables illustrant les nouvelles voies que peut emprunter le développement rural."*^[1]

Depuis le lancement de la deuxième phase de l'Initiative, beaucoup de groupes d'action locale (GAL) et autres acteurs collectifs s'interrogent sur la dimension "innovante" des actions qu'ils appuient ou mettent en œuvre, voire sur la définition même de l'innovation.

Or il n'est pas facile de percevoir le caractère novateur d'une action de développement rural. Il dépend de la situation géographique, économique, sociale, culturelle, etc. dans laquelle le territoire se situe.

Le contexte global place généralement les territoires ruraux en face d'un dilemme:

- > la valorisation des opportunités nouvelles, pas toujours faciles à déceler. Ceci nécessite beaucoup de volontarisme, de créativité, de concertation locale.
- > ou, au contraire, l'absence de réactions devant les contraintes nouvelles qui apparaissent, ce qui peut conduire à une dégradation en chaîne de l'identité du territoire, de sa démographie, de ses services locaux, etc., comme cela s'est déjà produit dans beaucoup de zones rurales.

C'est là un défi que les territoires ruraux doivent pouvoir relever aujourd'hui. Ce défi prend des formes très variées suivant les territoires. D'une part, les contextes spécifiques des territoires varient considérablement, d'autre part le poids du contexte global est également différent d'un territoire à l'autre. Par exemple le nouveau rapport ville-campagne a un impact différent suivant que l'on se trouve dans un territoire périurbain ou dans un territoire plus éloigné des villes.

Chaque territoire est donc confronté à des défis qui lui sont **spécifiques face au contexte global. L'innovation apparaît alors comme une initiative des acteurs locaux qui apporte un élément nouveau de réponse aux défis spécifiques du territoire.**

C'est pour cela que la compréhension de la nature de l'innovation dans les territoires ruraux est grandement facilitée par l'analyse attentive et systématique de la propre pratique des acteurs locaux.

80 études de cas

Analyser l'innovation en milieu rural est déjà une innovation en soi. Ce dossier vise donc d'abord à mettre en évidence la spécificité du concept d'"innovation" appliqué aux territoires ruraux, pour ensuite analyser les conditions d'émergence, le processus et les diverses caractéristiques d'une action "innovante" de développement.

Pour ce faire, l'Observatoire européen LEADER a constitué un **"groupe de travail sur l'innovation"** qui s'est appuyé sur quelque 80 études de cas, situées dans divers territoires ruraux de l'Union européenne, pas obligatoirement mises en œuvre dans le cadre de l'initiative LEADER. *Les annotations [fiche ...] renvoient le lecteur au répertoire "Actions innovantes de développement rural"*^[2] qui présente sous forme de fiches détaillées l'ensemble de ces études de cas. Ces quelque 80 actions choisies ont été identifiées par les acteurs ruraux eux-mêmes sans orientation prédéterminée. A ce titre, il est intéressant de souligner que beaucoup de ces actions n'étaient pas perçues par leurs responsables comme des innovations. Leur objectif premier n'était pas d'innover, d'autant plus que le concept d'innovation est souvent ressenti comme un phénomène un peu mystérieux, éloigné du terrain et du quotidien, propre aux chercheurs ou aux inventeurs; il était plutôt, à travers ces actions, de rechercher de nouvelles voies de développement.

Démystifier le concept, explorer différents chemins d'innovation

Le but de ce dossier est donc avant tout de démystifier le concept et d'explorer les différents chemins d'innovation empruntés par les responsables des actions innovantes analysées.

Cette démarche s'est effectuée en plusieurs étapes:

- > La première étape (**Chapitre 1: Le concept d'innovation appliqué aux territoires ruraux**) a consisté à savoir quels types de problèmes les acteurs socio-économiques locaux cherchaient à résoudre, à quels types d'enjeux ils voulaient répondre, et comment les réponses apportées ont débouché sur une action ou un ensemble d'actions "innovantes".

[1] *"L'innovation au service du développement rural"*, brochure de présentation LEADER, 1994, Commission européenne, Direction générale de l'Agriculture (DG VI), Bruxelles.

[2] Observatoire européen LEADER, 1997. Disponible en français, anglais, allemand, espagnol, italien, portugais et grec.

Pour ce faire, on a utilisé les 8 points clés identifiés dans le **“Guide méthodologique pour l’analyse des besoins d’innovation”**^[3]: mobilisation de la population et cohésion sociale; identité du territoire; image du territoire; activités et emplois; compétitivité et accès aux marchés; migrations, insertion sociale et professionnelle; environnement, gestion de l’espace et des ressources naturelles; nouvelles technologies.

- > En deuxième lieu, a été examinée la façon dont une innovation est générée et mise en œuvre dans les territoires ruraux, quelles sont les principales étapes dans son déroulement et les principales difficultés rencontrées (**Chapitre 2: Les étapes du processus d’innovation**). On a ainsi pu constater que le processus d’innovation passe le plus souvent par le renforcement des liens ou l’établissement de nouvelles relations entre acteurs, se traduisant notamment par un apprentissage collectif, la création de nouvelles références communes et le changement dans certaines règles du jeu au niveau local (**Chapitre 3: L’innovation, un processus à caractère fondamentalement social**). Enfin, pour illustrer la diversité de ces processus d’innovation, trois exemples d’action innovante sont analysés (**Chapitre 4: Trois exemples de processus d’innovation**).
- > Ensuite (**Chapitre 5: L’innovation comme résultat**), a été réalisée une typologie des résultats des actions innovantes et examiné comment chaque type d’innovation

s’inscrivait dans la création d’une dynamique territoriale. On a pu ainsi identifier que les résultats avaient un impact soit en terme d’“animation” du territoire, soit en terme de “structuration”, soit en terme de “consolidation” d’activités.

- > Enfin (**Chapitre 6: Innovation et contexte territorial**), est analysé le rapport entre l’innovation et les caractéristiques du territoire dans lequel cette innovation a émergé; autrement dit: comment le contexte local influence ou détermine l’innovation. Il apparaît que l’innovation se développe dans un contexte plus ou moins favorable en fonction du niveau de diversification et/ou de spécialisation, ainsi que de l’importance de l’ouverture du territoire.

Le thème de l’innovation en milieu rural étant particulièrement complexe, l’ensemble de ce travail laisse de nombreuses questions en suspens. Entre autres: Comment mieux mettre en valeur l’apport original des territoires ruraux à l’objectif d’innovation de l’Union européenne? Comment évaluer l’effet multiplicateur de l’innovation dans une perspective de développement intégré? comment surtout, au-delà de l’augmentation de compétitivité qu’elle permet, mettre l’innovation au service de la cohésion et de l’harmonie sociale? Comment faire émerger la demande sociale d’innovation? Quels sont les facteurs endogènes et exogènes qui influencent les processus de diffusion de l’innovation? Ces questions feront l’objet de dossiers ultérieurs.

[3] Observatoire européen LEADER, 1996. Disponible en français, anglais, allemand, espagnol, italien, portugais et grec.

Chapitre 1

Le concept d'innovation appliqué aux territoires ruraux

1.1. L'innovation, nouvelle réponse aux problèmes des zones rurales?

Les quelque 80 actions innovantes analysées jusqu'à présent (septembre 1997) par l'Observatoire européen LEADER montrent que, face aux problèmes de beaucoup de zones rurales qui n'ont cessé de s'amplifier depuis près d'un siècle (exode rural, désertification, crise du modèle agricole "classique", etc.), des réponses nouvelles – et souvent novatrices – apparaissent aujourd'hui.

Ces réponses vont à l'encontre du fréquent préjugé voulant que pour un monde rural "à la traîne", qui "subit" d'abord des innovations (technologiques, culturelles, organisationnelles, etc.) apparues en milieu urbain pour en bénéficier "après coup", il faille toujours trouver des "solutions d'attente", des "compensations", des "palliatifs".

Elles révèlent au contraire des acteurs ruraux innovateurs, explorateurs de nouvelles voies de développement, des voies qui pourraient même participer à la résolution de certains problèmes comme le chômage, l'exclusion sociale, la pollution, la perte des liens sociaux, etc. qui concernent tout autant le monde urbain.

L'émergence de ces nouvelles réponses n'est pas le fruit du hasard: de nouvelles opportunités s'ouvrent pour le milieu rural, qui n'existaient pratiquement pas il y a seulement une génération et qui sont le reflet de l'évolution que la société dans son ensemble connaît aujourd'hui. Ainsi, les consommateurs sont de plus en plus à la recherche de produits, de services de qualité et de nouveaux liens sociaux que le monde rural est à même de pouvoir offrir. De nouveaux besoins apparaissent également, qui n'obéissent pas forcément à une logique de marché, tels, par exemple, ceux liés à la préservation de la qualité des espaces ruraux et des ressources naturelles.

Mais en quoi ces réponses sont-elles nouvelles? En quoi se distinguent-elles fondamentalement de celles déjà expérimentées?

A partir de 8 points clés servant de cadre général pour l'analyse des besoins d'innovation des territoires ruraux^[4], on peut identifier les problèmes spécifiques au monde rural et découvrir, sur la base du répertoire "**Actions innovantes de développement rural**", quelles sont les tendances d'innovation, et en quoi elles se distinguent d'autres voies déjà explorées.

A ces 8 points clés correspondent 8 tableaux comportant 3 colonnes:

- > dans la première sont indiqués les problèmes qui constituent des enjeux pour le développement des territoires ruraux;
- > dans la deuxième colonne sont mentionnées les voies déjà expérimentées; sans être forcément négatives, elles se sont parfois révélées mal adaptées pour répondre aux besoins de développement des territoires ruraux concernés; dans bien des cas, pour des raisons liées à l'évolution de notre société, ces voies ne sont plus possibles aujourd'hui.
- > dans la colonne de droite sont présentées les nouvelles réponses, plus ou moins "innovantes", qui ont été apportées à travers les 80 études de cas (chacune de ces réponses s'appuie sur une ou plusieurs fiches d'actions innovantes, dont le code est indiqué entre parenthèses, permettant au lecteur de retrouver facilement la fiche correspondante dans le répertoire "**Actions innovantes de développement rural**").

Ces tableaux n'ont bien évidemment ni un caractère exhaustif ni la prétention de représenter toute la réalité du monde rural européen. Ils sont l'expression d'un moment bien précis dans l'avancée de la réflexion qui est conduite au niveau de l'Observatoire européen LEADER, à partir des informations recueillies auprès des acteurs de terrain. Ils montrent une pluralité de réponses possibles par rapport à la situation des zones rurales et la diversité de parcours pour une même réponse.

[4] Voir "Guide méthodologique pour l'analyse des besoins d'innovation", 1996, Observatoire européen LEADER.

a) Mobilisation de la population et cohésion sociale

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<ul style="list-style-type: none"> > conception des stratégies de développement 	<ul style="list-style-type: none"> > approche institutionnelle "descendante" > approche sectorielle > création de structures sectorisées et indifférenciées > accent mis sur les désavantages, les handicaps > stratégies indifférenciées 	<ul style="list-style-type: none"> > approche intégrée conçue au niveau local [M12] > création d'institutions et des structures ad hoc [M20] > instauration d'un climat propice à la collaboration entre les institutions locales [E11] > création de partenariats public-privé et d'espaces de consultation des populations sur les projets et décisions des institutions locales [M20] > promotion d'espaces de réflexion collective sur le développement du territoire [M16, M19] > réalisation de diagnostics spécifiques qui tiennent compte du contexte [M6, M12] > actions d'animation pour mobiliser la population et faire émerger des idées et des projets [M02, M06, E11]

b) Image du monde rural

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<ul style="list-style-type: none"> > image du monde rural 	<ul style="list-style-type: none"> > imitation des modèles urbains > reproduction d'une image souvent archaïque du monde rural > insuffisance de prise en compte de l'esthétique des équipements et des infrastructures > développement et transformation du bâti le plus souvent sans vision d'ensemble 	<ul style="list-style-type: none"> > affirmation par la communication d'une modernité rurale [T10, T13, M17] > utilisation du paysage comme outil de mobilisation de la population [M10] > rénovation des villages et du patrimoine bâti pour déclencher de nouvelles dynamiques [T01, T06, T08, T10, T12, T03, S02, M13] > réutilisation des symboles de l'identité locale [M22] > réhabilitation d'anciennes structures (industrielles, transports, etc.) pour de nouvelles fonctions [T07, T05]

c) Identité du territoire

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<ul style="list-style-type: none"> > identité locale et spécificité culturelle 	<ul style="list-style-type: none"> > substitution des cultures et produits traditionnels par des produits de masse indifférenciés > vision purement "moderniste" ("les cultures et les savoir-faire traditionnels sont condamnés à disparaître") > référence au passé d'un point de vue souvent "folklorique" 	<ul style="list-style-type: none"> > implication de la population dans la définition des stratégies locales [M06, M19, M20, M21, M07, M12, M16] > facilitation de l'accès à l'information [S07] > sensibilisation et formation à l'esprit d'entreprise et à la prise de risques individuelle et/ou collective [M01, M02, M03, M13] > organisation d'échanges visant à augmenter la confiance en soi et promouvoir le dialogue entre population et représentants politiques [M14, M06, T01, M07] > amélioration de la cohésion sociale par l'aménagement des espaces [S02] > création de pôles de diffusion culturelle et d'affirmation de la culture locale [S01, S07] > utilisation des cultures et des savoir-faire locaux comme atouts de développement [M13, E10, E12] > valorisation de l'identité comme élément nouveau dans les règles d'échange avec les marchés [P01, M13] > valorisation des langues minoritaires comme levier de développement [M18] > construction de nouvelles perceptions de la ruralité [M08, M03]
<ul style="list-style-type: none"> > comportement et mentalité de la population 	<ul style="list-style-type: none"> > création d'attentes envers l'intervention publique > sous-estimation des capacités d'initiative et d'innovation des acteurs ruraux > attentisme par rapport à l'extérieur ("le salut ne peut venir que de l'extérieur") 	<ul style="list-style-type: none"> > implication de la population dans la définition des stratégies locales [M06, M19, M20, M21, M07, M12, M16] > facilitation de l'accès à l'information [S07] > sensibilisation et formation à l'esprit d'entreprise et à la prise de risques individuelle et/ou collective [M01, M02, M03, M13] > organisation d'échanges visant à augmenter la confiance en soi et promouvoir le dialogue entre population et représentants politiques [M14, M06, T01, M07] > amélioration de la cohésion sociale par l'aménagement des espaces [S02] > création de pôles de diffusion culturelle et d'affirmation de la culture locale [S01, S07]

d) Activités et emplois

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<ul style="list-style-type: none"> > création d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> > augmentation de l'emploi public > approche quantitative par rapport à l'emploi > encouragement à la mobilité de la main-d'œuvre (se traduisant le plus souvent par l'exode rural) > emploi féminin peu valorisé 	<ul style="list-style-type: none"> > création de zones industrielles et recherche d'investisseurs extérieurs au milieu rural > mise en œuvre d'une politique flexible en faveur de l'emploi et du partage du travail (temps partiel, auto-emploi); exploration de nouvelles formes d'organisation du travail [M14] > promotion de l'emploi féminin dans les activités non agricoles [T08, S01, S08] > recherche de nouveaux gisements d'emploi dans la culture, les loisirs, les services, l'environnement; valorisation des savoir-faire traditionnels [E12, E16, M20, M22] > création de possibilités d'insertion par le travail volontaire [M20] > mise en réseau des structures de formation et d'insertion professionnelle [P17, P18, P15] > création de nouveaux métiers en milieu rural [E01, E06, E12, E16]
<ul style="list-style-type: none"> > financement des activités rurales 	<ul style="list-style-type: none"> > accent mis sur le financement public comme principale source d'investissement en milieu rural > non-rétention de l'épargne et des capitaux locaux > appel à des capitaux, prêts et subventions externes 	<ul style="list-style-type: none"> > mobilisation de l'épargne et de l'investissement local à travers l'approche participative [P12, P17, T01] > appel aux investissements des émigrés [M09] > mise à disposition, privatisation ou reconversion de biens publics pour de nouvelles activités génératrices d'emplois [T12, E09] > approche collective de l'investissement [P02, P03] > financement des services d'assistance technique et d'animation par le développement d'activités commerciales [M09, P05]

d) Activités et emplois (suite)

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<ul style="list-style-type: none"> > formation professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> > standardisation des profils professionnels > prise en compte insuffisante des savoir-faire spécifiques > séparation entre formation et activité, recherche et pratique > organisation de la formation dans un objectif d'insertion en milieu urbain > organisation de la formation supérieure en milieu urbain > insuffisance de formations ciblées pour des groupes ayant des besoins spécifiques (chômeurs, travailleurs nécessitant une requalification professionnelle, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> > organisation de formations "sur mesure" [P18] > revalorisation et modernisation des métiers et savoir-faire traditionnels [E10, M15] > promotion de l'approche "learning by doing" [P19] > organisation de formations par des échanges et la participation à des réseaux [M03] > organisation de formations à distance [S06] > création de services d'appui adaptés à la formation continue [P14, M03] > appui à la recherche appliquée aux produits typiques [P02, P09, P10, P13, P15, P17] > intégration de la formation, de l'expérimentation et des services pour les agriculteurs [M03] > formation des producteurs à des démarches collectives de commercialisation [P01, P08] > organisation de formations destinées à professionnaliser la pluriactivité [S03]

e) Compétitivité et accès aux marchés

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<ul style="list-style-type: none"> > compétitivité de l'agriculture et du monde rural 	<ul style="list-style-type: none"> > mise en place d'une politique de subventions et de compensations > vision du monde rural souvent limitée à l'agriculture et à ses activités connexes > surdétermination du rôle des agriculteurs ("les seuls capables de diversifier le milieu rural") > absence de politiques de développement rural permettant d'appuyer des activités non agricoles > vision exclusivement productiviste du monde rural 	<ul style="list-style-type: none"> > augmentation de la valeur ajoutée par la transformation locale et la commercialisation directe de produits agro-alimentaires [P03, P02, P09] > passage du concept d'exploitant agricole au concept d'"entrepreneur rural" [E17, T10] > valorisation du rôle des autres acteurs dans la diversification de l'économie rurale [P06, T12, E02] > mise en valeur de la pluriactivité [S03, T08, P05] > passage d'une agriculture intensive à une agriculture "durable" [P12] > réintroduction de cultures locales traditionnelles [P01, P19] > diversification des productions et des méthodes agricoles [P10, P13, P07]
<ul style="list-style-type: none"> > économies d'échelle 	<ul style="list-style-type: none"> > concentration des exploitations agricoles et encouragement à l'intensification de la production > développement de pôles industriels basés sur l'implantation de grandes entreprises > organisation des producteurs agricoles en grandes coopératives de commercialisation 	<ul style="list-style-type: none"> > appui complémentaire par une politique de diversification [P10, P13, P15] > promotion d'économies de diversification ou de gammes pour compléter les économies d'échelle [P03, P09, P07, E02, M01, P02] > orientation de la production vers les marchés niches [P04, P10] > création d'économies de réseau [M13, P08, P14, P16] > structuration de l'offre de plusieurs produits autour d'un thème fédérateur [T05] > structuration de l'offre de plusieurs produits autour d'un nouveau besoin [T08, T11] > réintroduction des cultures et produits traditionnels [P01, P19]

e) Compétitivité et accès aux marchés (suite)

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<p>> extension des marchés agricoles et ruraux</p>	<p>> subventions pour la commercialisation des produits agricoles sur les marchés mondiaux</p> <p>> manque d'ambition pour les produits ruraux non agricoles ("ils n'ont pas d'autres débouchés que les marchés locaux")</p>	<p>> création de nouveaux produits et services pour des marchés extérieurs [E06, E01]</p> <p>> élaboration des produits en fonction des marchés [P04, P09, P10]</p> <p>> organisation de circuits courts de commercialisation (ou réduction du nombre d'intermédiaires) [P11, P12]</p> <p>> organisation des producteurs pour placer des produits transformés dans des circuits longs de commercialisation [P09, P07, P02, P13, P16]</p>
<p>> avantages et désavantages comparatifs</p>	<p>> spécialisation productive des espaces, des régions et des pays</p> <p>> vision statique de l'économie ("les avantages comparatifs sont établis une fois pour toutes et ne sont pas susceptibles de se transformer")</p> <p>> confusion entre "rural" et "défavorisé" ("l'espace rural est par définition un milieu défavorisé")</p>	<p>> création de nouveaux avantages comparatifs à travers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la mise en valeur de l'espace rural pour de nouvelles fonctions (résidentielle, environnementale, liées à la qualité de la vie, etc.) [E09, E06] • la mise en valeur de nouveaux rapports rural-urbain [M03] • la valorisation des identités territoriales [P01, P02, P03, T01] • l'élaboration de labels spécifiques et chartes de qualité territoriale [M05, T04, M13] • la systématisation des connaissances et savoir-faire acquis dans la gestion des pratiques innovatrices de développement rural [E06] • la mise en place de partenariats intersectoriels générateurs de nouvelles activités [M01, P17]

f) Migrations, insertion sociale et professionnelle

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
> faible densité démographique	<ul style="list-style-type: none"> > création de services ne correspondant pas aux besoins réels du territoire > réduction ou suppression des services > abandon des terres (friches) et du patrimoine bâti 	<ul style="list-style-type: none"> > création de services multifonctionnels [S08] > création de services ambulants [S15] > adaptation des services à la situation démographique du territoire [S06, S10, S05] > implication des populations dans la conception/mise en œuvre des services collectifs [M19] > valorisation du potentiel écologique et de loisirs des espaces ruraux [T07, T10]
> vieillissement de la population	<ul style="list-style-type: none"> > accent mis sur la construction de maisons de retraite 	<ul style="list-style-type: none"> > installation de services d'accompagnement à distance [S05] > adaptation des services de transport [S10] > mise en valeur du savoir-faire et de la "mémoire historique" des personnes âgées [S15] > création de centres de services communs à la population âgée et aux enfants [M19, S02]
> exode rural	<ul style="list-style-type: none"> > formation des jeunes en fonction d'emplois situés hors du territoire > pari sur des économies à grande échelle dans l'agriculture > recherche d'implantation d'entreprises de l'extérieur en créant des conditions favorables à leur installation 	<ul style="list-style-type: none"> > création de conditions locales pour l'installation professionnelle des jeunes [E17, M23] > appui à un développement endogène [T10, E10] > promotion de la pluriactivité [S03]
> renouvellement des populations (intégration, échanges)	<ul style="list-style-type: none"> > politiques et stratégies ciblées sur la population traditionnellement résidente > absence de mesures encourageant l'installation de nouveaux résidents 	<ul style="list-style-type: none"> > ouverture vers les nouveaux arrivés, porteurs de nouvelles activités [E01, S04, M23] > appui à l'installation ou à la réinstallation de groupes en difficulté [E11, M04, P11] > appui à l'intégration des résidents secondaires et des migrants journaliers [S03, S10]

g) Environnement, gestion de l'espace et des ressources

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<ul style="list-style-type: none"> > utilisation des ressources naturelles et du paysage 	<ul style="list-style-type: none"> > prise en compte de l'environnement sans implication directe des producteurs > exploitation des ressources naturelles, sans prendre en compte leur nécessaire renouvellement > gestion de l'espace se réduisant à des réglementations de protection > recours à la collectivité publique pour réparer les dégâts causés à l'environnement 	<ul style="list-style-type: none"> > rémunération des agriculteurs pour la gestion de l'espace [E11, E17] > mise en valeur de la qualité spécifique du territoire grâce à de nouveaux produits et services [E07] > appui à un tourisme respectueux de l'environnement [E16] > création de centres de loisirs et d'information sur l'environnement [E01, E16] > modernisation de l'image traditionnelle de l'espace rural en y introduisant une dimension écologique [E06, E07]
<ul style="list-style-type: none"> > opportunités économiques et environnement 	<ul style="list-style-type: none"> > surdétermination du rôle des agriculteurs ("l'agriculture est la seule activité qui peut protéger l'espace et l'environnement") 	<ul style="list-style-type: none"> > revalorisation du patrimoine architectural [E09, M22] > revalorisation des paysages et du patrimoine archéologique pour le développement touristique [E06, E07, E10, E16, T06] > intégration de la protection de l'environnement et du développement économique [E05, E14, E15] > promotion des énergies renouvelables [E04, E13] > rationalisation de l'utilisation et du recyclage des ressources (eau, énergie), introduction de nouvelles cohérences dans la gestion traditionnelle des ressources [E03, E13, E14] > développement de nouvelles activités économiques sur la base d'un concept écologique [E02]
<ul style="list-style-type: none"> > éducation et environnement 	<ul style="list-style-type: none"> > absence d'"éducation environnementale" dans les cursus scolaires 	<ul style="list-style-type: none"> > développement de centres d'information et de formation écologiques [E01] > promotion des pratiques de développement durable dans tous les secteurs [M21]

h) Evolution des technologies

Enjeux pour le monde rural	Approche classique	Nouvelles tendances
<ul style="list-style-type: none"> > développement, formalisation et transfert des connaissances et des technologies 	<ul style="list-style-type: none"> > recherche de l'expertise seulement à l'extérieur des zones rurales > séparation entre technologie, procédés et modes d'organisation > vision "consommatrice" de la technologie ("elle peut être achetée et transférée automatiquement") > accent mis sur la formation dispensée dans des centres spécialisés ("learning by training") 	<ul style="list-style-type: none"> > revalorisation de traditions productives en les modernisant [P02, M03] > création de capacités spécifiques d'innovation [E01, E04, E06, E13] > introduction de l'approche "learning by doing" [E04, E08] > valorisation et promotion à l'extérieur des savoir-faire locaux [E06] > organisation des entreprises locales pour accéder à des technologies de pointe [P03, P10, P13, P19] > organisation du transfert technologique rural-rural [P12]
<ul style="list-style-type: none"> > identification de technologies appropriées 	<ul style="list-style-type: none"> a) dans le domaine agricole: <ul style="list-style-type: none"> > accent mis sur l'intensification et la mécanisation comme stratégies de croissance > accent mis sur les associations professionnelles de producteurs b) dans le domaine non agricole: <ul style="list-style-type: none"> > transposition en milieu rural de technologies et d'entreprises ayant déjà fait leurs preuves dans les villes, exclusivement 	<ul style="list-style-type: none"> > développement de technologies propres et adaptation des technologies existantes aux savoir-faire locaux [P13, P14, P01, P02, P03] > développement de technologies à partir de la gestion de l'environnement [E14] > introduction de technologies adaptées aux produits de qualité dans tous les domaines [P02, P03] > introduction des biotechnologies [P10, P12, P07] > introduction de nouvelles technologies réduisant les distances et l'isolement [S05, S10, S06]

1.2. L'innovation dans trois directions

Depuis une vingtaine ou une trentaine d'années, des conditions nouvelles de développement se sont affirmées, rendant inéluctables les tendances observées à travers l'analyse ci-dessus des quelque 80 études de cas. Ces mutations favorisent l'innovation, principalement dans trois directions:

- > la diversification des économies locales;
- > l'intensification des interactions entre le contexte local et le contexte global;
- > l'approfondissement des relations entre les acteurs locaux: vers de nouvelles synergies internes ou locales.

a) La diversification des économies locales

Pendant très longtemps, les technologies disponibles, les marchés existants et les politiques mises en place ont favorisé une concentration de la production dans de grandes unités, entraînant pour quelques territoires ruraux la spécialisation autour d'une activité dominante, et pour bien d'autres des processus d'abandon et de désertification.

Aujourd'hui les fondements de cette logique sont remis en cause: par exemple, la présence de main d'œuvre et/ou d'énergie bon marché n'est plus un facteur suffisant de localisation d'activités en milieu rural au sein de l'Union européenne; les entreprises à la recherche de ce type d'avantages comparatifs se délocalisent en dehors de l'Union.

Par contre, de nouvelles opportunités se présentent:

- > les technologies actuelles permettent de créer, dans les mêmes secteurs d'activités, des petites unités aussi productives que les grandes;
- > la demande de produits de qualité est en augmentation sensible, ce qui peut constituer une opportunité pour ces petites unités de production axées plutôt sur des économies de gamme que d'échelle;
- > de nouveaux besoins en matière de services à la population apparaissent en milieu rural; ils concernent notamment les personnes âgées, les résidents secondaires, etc. L'augmentation du niveau et de la qualité de vie en milieu rural est aussi un facteur d'élargissement et d'affirmation de ces nouvelles demandes;
- > de même, de nouvelles fonctions rurales émergent dans le domaine de la protection de l'environnement et de la gestion de ressources naturelles. Le retour, dans les zones moins productives, à une agriculture extensive est lié à une conscience écologique croissante; la nécessité, fortement exprimée, de préserver les paysages et le patrimoine crée les conditions d'un meilleur équilibre

entre agriculture et environnement, d'une diversification des fonctions des agriculteurs et de création d'activités pour de nouvelles populations;

- > la précarité des marchés et des emplois incitent à des stratégies de diversification, aussi bien au niveau des territoires qu'au niveau des entreprises et des individus.

b) Des interactions nouvelles

entre le contexte local et le contexte global

Jusque dans les années 70, de nombreux territoires ruraux restaient encore relativement isolés; aujourd'hui, un ensemble de facteurs poussent vers une ouverture croissante avec le monde extérieur:

- > la construction de l'Union européenne, l'instauration et l'approfondissement du Marché unique ont mis fin à l'isolement de certaines régions;
- > grâce aux grands travaux d'infrastructures réalisés un peu partout en Europe dans les années 70 et 80, les campagnes sont devenues plus accessibles et les communications ont pu s'intensifier, ceci cependant souvent au prix d'une concurrence accrue;
- > les nouvelles technologies d'information et de communication sont également un facteur très important de mise en relation. Permettant de transcender distances et transports, elles créent des liens directs entre entreprises, territoires et marchés éloignés;
- > lié à ces technologies, le développement rapide des systèmes d'information est également un élément de facilitation des relations avec l'extérieur. Les banques de données fournissent aux entreprises rurales les plus éloignées les informations qui leur sont nécessaires, autorisant ainsi une segmentation de leurs produits et systèmes de vente en fonction de marchés de niche bien ciblés;
- > cette réduction de l'espace-temps rendue possible par ces technologies favorise l'installation en milieu rural d'entreprises à la recherche d'espace et de loyers moins élevés;
- > pour les mêmes raisons, le télétravail se développe, offrant de nouvelles possibilités au monde rural;
- > on peut également mentionner le rôle significatif des échanges qui se sont mis en place, notamment à travers les programmes européens de coopération transnationale, ou un réseau comme LEADER.

Avec une telle facilité de communication, la question qui se pose aujourd'hui revient surtout à bien savoir gérer les liens avec le monde extérieur: si chaque territoire rural est aujourd'hui en mesure de sortir de son isolement et d'avoir accès aux informations utiles à son développement, encore faut-il qu'il puisse faire les bons choix, nouer les liens les plus pertinents, établir des relations de partenariat ouvertes et transparentes, etc.

c) Le développement de nouvelles synergies internes

Face à l'évolution du contexte général, la création de nouveaux liens entre acteurs du même territoire apparaît également comme une nécessité:

> afin d'éviter que les nouvelles opportunités offertes par l'ouverture sur l'extérieur ne se transforment en menaces pour l'identité locale et la cohésion sociale du territoire (cas des

“zones dortoirs” périurbaines ou de zones attractives plus éloignées subissant une forte pression foncière, par exemple);

> afin de pouvoir **valoriser les nouvelles demandes en produits locaux de qualité**;

> afin de **répondre à la nouvelle demande touristique** (qui privilégie les produits touristiques intégrant hébergement respectueux du patrimoine, découverte culturelle et convivialité);

> afin de pouvoir **accéder à de nouveaux marchés** (qui nécessitent que les entreprises locales structurent leur offre et s'unissent pour atteindre les volumes et niveaux de qualité nécessaires);

> afin de pouvoir **accéder à de nouvelles technologies** (souvent, l'ampleur de l'investissement qu'elles exigent interdit leur acquisition à l'entrepreneur ou au producteur ou entrepreneur isolé).

1.3. Un contexte général plutôt positif

Le contexte général d'aujourd'hui leur offre plusieurs atouts dans ce sens:

> **le contexte démographique rural est plus favorable dans certaines régions**

La crise économique et sociale actuelle conduit, dans certaines régions, les populations rurales à chercher d'autres réponses au problème du sous-emploi et du chômage que l'exode vers la ville ou l'émigration. Les jeunes trouvent de moins en moins de travail en ville où par ailleurs le coût de la vie est élevé;

> **l'évolution des politiques d'appui est également un élément qui joue en faveur du développement local**
L'Union européenne et les Etats membres se trouvent confrontés à la stagnation des budgets publics, ce qui conduit à mieux évaluer l'impact de l'utilisation des fonds publics, à éventuellement gérer ceux-ci conjointement avec d'autres partenaires privés ou associatifs, à réduire les investissements importants et, en consé-

quence à privilégier des projets de moindre envergure. De même, le désengagement d'un certain nombre d'activités considérées auparavant de la responsabilité publique a conduit au départ à la disparition de certains services. Mais progressivement un réajustement s'opère, laissant davantage de champ libre et de possibilités d'initiative aux acteurs locaux pour gérer des domaines traditionnellement pris en charge par le secteur public (santé, éducation, services à la population, etc.);

> **un nouveau rapport ville-campagne s'établit derrière les nouvelles demandes du marché**

Au “mythe de la ville” s'est subrepticement substitué le “mythe du rural”: la diminution de la qualité de la vie en ville (problèmes de circulation, de logement, stress, pollution, dégradation des liens sociaux, etc.) crée, dans l'esprit des citoyens, un “imaginaire de la campagne” qui, même s'il procède en partie plus du rêve que de la réalité, revalorise l'image du monde rural en l'associant à la qualité de la vie.

Chapitre 2

Les étapes du processus d'innovation

Tel qu'indiqué en introduction, **l'innovation se caractérise à la fois par son processus et par son résultat.**

Toute innovation correspond à un **processus temporel** que l'on peut assimiler à un cycle de projet comportant plusieurs phases successives au cours desquelles différents liens sociaux se créent:

- > l'action est conçue à partir de l'éclairage du **contexte**,
- > celui-ci favorise chez un individu ou un groupe d'individus la naissance d'une **idée innovante**,
- > cette idée se transforme progressivement en **projet**,

> le projet entre ensuite dans une phase de **mise en œuvre**,
> finalement, l'innovation se consolide et se **viabilise**.

On peut présenter le processus temporel de la manière suivante:
Contexte → **Idée innovante** → **Projet** → **Mise en œuvre**
→ **Viabilisation**

Il va sans dire que la durée de chaque étape est variable: le processus peut se trouver ralenti ou au contraire s'accélérer en fonction d'éléments très divers; il peut connaître une phase de "léthargie" pour mieux repartir par la suite. Il peut également échouer à toute étape.

2.1. L'éclairage du contexte

Le contexte traditionnel des territoires ruraux est souvent fait de lenteurs et de pesanteurs qui ne favorisent pas l'émergence d'innovations. Pourtant, à un moment ou à un autre, une idée nouvelle se fait jour, qui, après une période plus ou moins longue se transformera en projet. Celle-ci n'est pas générée ex-nihilo: elle résulte le plus souvent de l'action d'un "éclaireur", d'un "nouveau leader local" (individu, groupe ou institution) capable de "lire" le contexte sous un jour nouveau et de déceler des amorces de solution et des nouvelles perspectives de développement. Dans le **South-Pembrokeshire** (Pays de Galles, Royaume-Uni), une association de développement local, SPARC, a joué ce rôle d'éclaireur: l'audit de territoire qu'elle a organisé a révélé un fort potentiel de développement touristique dans les "Landsker Borderlands", zone située à la frontière linguistique entre le gallois et l'anglais. La mise en œuvre d'actions de développement répondant à ce créneau a débouché sur la création de nouvelles activités locales basées sur le tourisme culturel [fiche T01].

Dans le golfe d'**Amvrakikos** (Epire, Grèce), ce sont des scientifiques et responsables de l'aménagement du territoire qui ont joué ce rôle d'"éclaireur" en orientant la stratégie de

développement cette zone de deltas et de lagons sur l'axe de l'environnement. Ils ont ensuite consacré beaucoup d'efforts à convaincre la population du bien fondé de cette approche [fiche E15].

L'éclaireur peut avoir pris conscience du problème depuis longtemps mais ne pas avoir eu l'occasion de faire valoir son point de vue car il ne disposait pas d'un rapport de forces suffisant au sein de l'environnement social où il se trouvait.

C'est souvent lorsque survient un **élément perturbateur** (élément exceptionnel, changement interne au territoire ou pression extérieure) à effet déclencheur que l'éclaireur pourra devenir crédible, être "dans le sens du vent" et faire valoir son point de vue.

Dans le **Pays de Lanvallon** (Bretagne, France), c'est une tempête survenue en 1989 qui a révélé l'ampleur du problème de l'encombrement des rivières et du déboisement. Au même moment, le territoire a été désigné "zone d'excédent structurel en azote des effluents agricoles". De nombreux intervenants (notamment les communes) étaient conscients du problème avant ces deux événements mais n'avaient pas réussi à faire valoir leur point de vue [fiche E05].

2.2. De la naissance de l'idée innovante à sa progressive appropriation collective

De ce nouvel éclairage du contexte naît une prise de conscience pouvant générer une idée innovante.

Au départ, l'idée est très souvent le fait d'une seule personne. Elle n'acquiert une existence véritable que lorsqu'elle gagne une dimension sociale, car l'initiateur ressent le besoin de la partager et surtout de la confronter à d'autres points de vue pour la vérifier, l'enrichir, la consolider et mieux la formaliser. L'idée n'a également de sens que si elle est au moins en partie partagée par les personnes concernées par sa réalisation.

Le "porteur de l'idée" va donc chercher à provoquer une prise de conscience collective. Ce qui le conduit, consciemment ou inconsciemment, à jouer le rôle d'éclaireur dont il était question ci-avant et chercher une opportunité pour transformer son idée en projet.

Il s'agit d'un moment important: d'autres acteurs vont rejoindre le point de vue de l'éclaireur et former ainsi le groupe des "initiateurs".

Lors d'une réunion des élus de la vallée d'Aulps (Rhône-Alpes, France), un intervenant a judicieusement présenté les

photographies d'un village prises successivement dans les années 60 et dans les années 90. La confrontation des deux séries de photographies montrant une détérioration de l'environnement du village a été l'élément déclencheur qui a décidé les élus à lancer un programme intercommunal de gestion de l'espace [fiche E11].

Aussi la naissance de l'idée n'est-elle pas un événement fixé une fois pour toutes mais un processus d'élargissement progressif. L'idée est partagée par un groupe de personnes et/ou d'institutions qui, en s'élargissant, enrichissent l'idée, lui donnent forme, la crédibilisent. La naissance de l'idée et la formation du groupe d'initiateurs sont donc des phénomènes intrinsèquement liés.

Souvent, les initiateurs correspondent à une institution ou à un groupe déjà constitué. Ils sont donc habitués à travailler ensemble, ce qui facilite la conception et le partage de l'idée.

Dans la zone LEADER Tarn-des-Montagnes (Midi-Pyrénées, France), l'agence de développement, AGATE, a joué ce rôle d'initiateur en mettant au point une méthode de "ratissage" des projets potentiels locaux [fiche M02].

2.3. De l'idée innovante au projet

Une fois l'idée innovante apparue et le groupe d'initiateurs constitué, un projet va éventuellement prendre forme. Les initiateurs vont rechercher d'autres alliances ou constituer un partenariat nouveau, plus large et mieux adapté à l'action envisagée. La transformation des initiateurs en **promoteurs du projet** se traduit normalement par un élargissement du nombre de personnes et d'institutions impliquées dans la démarche.

C'est au cours de ce passage de l'idée au projet que le rôle de chacun se précise afin de mettre de son côté un maximum de chances de réussir. Cette étape représente donc un saut qualitatif en matière d'implication dans le projet: chacun s'engage d'abord implicitement avant de s'impliquer de manière de plus en plus explicite au fur et à mesure que l'on se rapproche de la phase de mise en œuvre.

Dans le Barroso (Norte, Portugal) une initiative de revalorisation des vêtements traditionnels est portée au départ par une coopérative. L'initiative est ensuite relayée, dans la phase

de développement du projet, par une entreprise privée, qui s'est constituée entre-temps [fiche P06].

Dans le Haut Allier (Auvergne, France) c'est un syndicat agricole local qui a initié la création d'une "centrale de services" offerts par les agriculteurs. Une société, "43 Services", a ensuite été constituée pour rendre le projet opérationnel [fiche S03].

Il arrive que le groupe d'initiateurs cherche systématiquement à faire reprendre le projet par un autre groupe. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit d'une institution publique qui, ayant lancé le projet, souhaite faire porter le projet par d'autres intervenants.

A Tychoero (zone LEADER Evros, Thrace, Grèce) plusieurs initiatives (construction d'équipements sociaux et de loisirs, fermes pédagogiques, activités artisanales, etc.) ont été lancées par la mairie qui conçoit les idées, mais qui au moment du passage de la mise en œuvre du projet cherche à les faire reprendre par des entreprises ou organisations locales [fiche M14].

2.4. Du projet à sa mise en œuvre

Cette étape suppose que les différents acteurs concernés réunissent les conditions nécessaires à la réalisation du projet. Cela implique notamment une collaboration étroite entre tous les intervenants capables de répondre aux exigences de la mise en œuvre: analyse des marchés potentiels, savoir-faire, main d'œuvre, équipements, capitaux, pouvoir de décision, etc.

*Dans la **Montaña Palentina** (Castille-León, Espagne), la remise en service de voies ferrées désaffectées à des fins de loisirs grâce à l'utilisation d'un dispositif innovant (le "cyclo-*

rail") ne pouvait s'engager dans la phase de mise en œuvre qu'une fois que tous les partenaires incontournables (concepteur et constructeur du cyclorail, compagnies de chemin de fer, financeurs, pouvoirs locaux, etc.) soient effectivement impliqués dans le projet [fiche T07].

Le passage du projet à sa mise en œuvre suppose l'évaluation des avantages, des inconvénients et des risques que cela implique. C'est en fonction de cette évaluation que chaque partenaire prendra sa décision.

2.5. Assurer la viabilité du changement

Les projets devant trouver les moyens de leur existence, la plupart devront se rapprocher d'une demande solvable. Dans ce cas, la viabilité se pose en termes économiques et commerciaux; elle dépendra de leur capacité d'adaptation permanente à la demande et/ou de création d'une demande propre. Ceci implique d'être en prise avec le marché en pouvant compter sur des relations opérationnelles concrètes avec les consommateurs et/ou les distributeurs. *Une librairie de la **vallée de la Bruche** (Alsace, France) a réussi à augmenter la demande locale grâce notamment à la mise sur pied d'une association culturelle locale, véritable réseau de lecteurs et d'amis de la librairie. La librairie parvient ainsi à assurer sa pérennité dans un contexte de départ difficile, où la demande de livres et de services culturels était initialement très limitée [fiche S01].*

Dans d'autres cas, la demande se pose en termes de produits ou de services non commerciaux ou monétaires, notamment quand il s'agit d'actions d'animation. La solvabilité de la demande repose alors sur la capacité et la volonté des acteurs publics et privés d'assurer la continuité du financement ou encore sur un consensus quant à l'utilité de cette animation.

*Dans le pays de **Collombey-les-Belles** (Lorraine, France), le partenariat local est parvenu à assurer sa pérennité depuis 20 ans grâce à une mobilisation des acteurs locaux réunis au sein de groupes de travail thématiques. La participation de ces groupes aux prises de décision au côté des élus, par le biais de leur représentation au sein d'une "assemblée générale de pays", est un élément déterminant pour maintenir cette mobilisation dans le long terme [fiche M20].*

2.6. Succès et échecs du processus innovant

Les cinq phases qui viennent d'être décrites représentent la situation idéale de succès d'une action innovante. En réalité, les risques d'échec sont très élevés lors de chacune d'elles et seul un nombre limité d'actions atteint la phase de réalisation.

Pour comprendre les raisons de l'échec ou du succès d'une action innovante, il importe de dégager les éléments communs aux cinq phases décrites plus haut.

Ces phases correspondent à des processus de validation et d'élargissement successifs: passage d'un "éclaireur" à un groupe d'"initiateurs", validation de l'idée et élargissement du nombre d'acteurs pour le passage de l'idée au projet, etc. Ces validations et élargissements successifs sont rendus possibles par l'établissement de nouvelles connexions, le plus souvent indispensables pour passer à la phase suivante.

A chaque phase, des connexions se mettent en place non seulement avec de nouveaux acteurs mais aussi avec des idées, sources d'information, savoir-faire, moyens, demandes, etc.

La diversité et la solidité de ces connexions sont essentielles pour assurer la réussite du processus d'innovation. De façon générale, plus les connexions sont solides et diversifiées, plus l'action innovante a des chances de réussir.

Dans le cas d'une entreprise privée, par exemple, la viabilité de l'innovation dépendra fondamentalement des connexions qui sont réalisées au sein de l'entreprise (implication et perfectionnement du personnel, coopération entre les divers services impliqués par exemple) et à l'extérieur (solidité des rapports avec les fournisseurs, les prestataires de service; possibilité de marchés stables et durables, etc.). C'est d'autant plus vrai en milieu rural où l'isolement, les problèmes d'accès aux fournisseurs et aux marchés, les contraintes pour assurer la promotion du produit, obtenir des volumes suffisants, etc. rendent plus nécessaire encore la mise en place de connexions diversifiées et solides pour assurer le succès du processus innovateur.

2.7. Savoir gérer les oppositions pour créer les synergies nécessaires

Les causes d'un échec sont multiples et variées mais il apparaît en dernière analyse qu'elles sont liées à l'impossibilité de réaliser les connexions nécessaires. Car si l'action innovante procède toujours de connexions et d'alliances, elle est aussi une histoire d'oppositions pour diverses raisons: l'innovation bouleverse toujours plus ou moins les "règles établies", les schémas culturels, elle soulève des conflits, etc. Des opposants parfois insoupçonnés se révèlent au cours des premières phases du processus et cherchent à s'allier contre l'action envisagée, parfois à travers des jeux de pouvoir ou d'influence complexes et subtils. Assurer le succès d'un processus innovant revient donc souvent en dernière instance à savoir gérer les oppositions^[5]. Gérer les oppositions en les contournant ou en les transformant en alliances est un art difficile qui s'apprend de

manière plus ou moins empirique avec l'expérience. Mais comment passer de l'apprentissage empirique et personnel à une compréhension plus systématique, qui soit utile aux "acteurs de terrain"? Comment gagner rapidement du "savoir-faire social" en faisant l'économie de nombreux échecs? Il faut pour cela comprendre ce qui est en jeu dans la recomposition permanente des oppositions et des alliances et donc comprendre les processus sociaux fondamentaux qui caractérisent l'innovation.

[5] Dans les fiches d'actions innovantes tout paraît relativement consensuel, alors qu'en réalité toutes ces actions ont nécessité de la part de leurs initiateurs beaucoup de tact, d'imagination et de patience pour pouvoir vaincre les oppositions, convaincre les personnes qu'il fallait convaincre et construire les alliances nécessaires pour le succès de l'action.

Chapitre 3

L'innovation, un processus à caractère fondamentalement social

Au-delà des 5 étapes décrites précédemment et du besoin à chaque étape de gérer les oppositions qui se présentent, il est intéressant de mettre en valeur les différents aspects de la dimension sociale du processus d'innovation:

- > la confrontation du "local" et du "global";
- > la création de nouveaux mécanismes d'apprentissage permettant de fixer et systématiser localement des nouvelles connaissances;
- > la négociation entre acteurs et/ou institutions;
- > la création de nouvelles références communes (socio-économiques, culturelles, environnementales, etc.);
- > le changement dans les règles du jeu (politique, institutionnel ou économique).

3.1. Confrontation du "local" et du "global"

La confrontation du "local" et du "global" joue un rôle de révélateur:

- > d'une part de la valeur de ce qui est spécifique au territoire (savoir-faire, culture, art, etc., tout ce qui constitue le "génie local");
- > d'autre part, des inadaptations du territoire par rapport à l'évolution du contexte extérieur. Cela peut concerner des domaines aussi variés que les marchés, les cadres législatifs, les technologies, les ressources humaines, etc.

Cette confrontation met en lumière les nouveaux risques ou les nouvelles opportunités de développement et à partir de là, les éléments du contexte global qui peuvent permettre une valorisation de la spécificité du local.

C'est cette confrontation qui va pouvoir guider les acteurs locaux, leur permettre d'identifier les solutions possibles,

les besoins de connaissances à acquérir, de nouvelles alliances à nouer, de renouvellement en termes de qualité, de gestion de l'environnement, etc.

*Dans la zone LEADER **Maiella Verde** (Abruzzes, Italie) le fromage "pecorino" était un produit traditionnel vendu sur les marchés locaux. Pour les agriculteurs, pouvoir accéder à d'autres marchés impliquait de pouvoir répondre à certaines exigences en termes de qualité, de disponibilité et de régularité du produit. Des technologies modernes ont été introduites au sein d'une coopérative de jeunes éleveurs qui maîtrisaient les techniques traditionnelles de production. Conjugés à l'établissement de relations commerciales avec une coopérative de distribution, ces équipements ont permis de diversifier la production et de placer un produit "unique" sur le marché national [fiche P02].*

3.2. La création de nouveaux mécanismes d'apprentissage

L'innovation passe également par des **processus collectifs d'apprentissage** intégrant des domaines divers (technologiques, de gestion, de commercialisation, de négociation, etc.).

Ces processus d'apprentissage, qui permettent de fixer et de systématiser progressivement des nouvelles connaissances, sont nécessaires tout au long des différentes phases de l'innovation, depuis l'éclairage du contexte jusqu'à la pérennisation du projet.

Ils s'effectuent partiellement de manière informelle entre les acteurs impliqués, mais un apprentissage formel (notamment à travers des processus de formation souple, "à la carte", formation-développement) peut inspirer ou compléter le processus informel.

Ces processus d'apprentissage portent sur les techniques, les produits, les méthodes de travail, mais aussi sur les représentations symboliques, les habitudes, la capacité des acteurs à mieux se connaître. Au fur et à mesure de l'avancée du processus, les acteurs concernés apprennent à travailler ensemble et à partager les responsabilités.

L'apprentissage implique également la capacité d'assumer un certain niveau de risque dans l'innovation: les résultats d'une action ne pouvant être à priori totalement maîtrisés, l'ensemble de la démarche repose sur une hypothèse de solution et un certain pari sur la concrétisation de cette hypothèse. Le risque qu'implique la mise en œuvre de

cette solution peut constituer un frein important au projet. Il peut être dépassé grâce à la mise en place d'appuis financiers spécifiques.

La systématisation des connaissances collectives acquises peut enfin aboutir à une diversification de l'offre du territoire, grâce aux savoir-faire acquis.

*Dans le cas de la **Maison du Patrimoine de l'Île Cremieux** (Rhônes-Alpes, France), structure créée pour gérer un site archéologique, les processus d'apprentissage liés à la gestion du site, à la mise en place d'un musée, à l'organisation touristique et pédagogique, etc. ont conduit à la constitution d'un savoir-faire qui est à présent vendu sous forme de services de consultation à d'autres territoires confrontés aux mêmes problèmes [fiche E06].*

*Dans le **Parc scientifique et technologique des Abruzzes** (Italie), les connaissances techniques développées par un groupe multidisciplinaire de recherche pour améliorer les produits locaux (notamment le fromage) ont été par la suite proposées comme "know how" à d'autres territoires ruraux souhaitant améliorer leur production fromagère. Ainsi, la diversification de l'offre du territoire a porté à la fois sur un produit matériel (le fromage) et sur un produit immatériel (les connaissances techniques systématisées ou codifiées)^[6].*

[6] Séminaires LEADER 1997: "Innover en créant des complémentarités entre secteurs d'activité" (Bregenzerwald, AT 16-03-97).

3.3. La négociation entre acteurs et/ou institutions

La confrontation entre le local et le global ainsi que les processus d'apprentissage conduisent les acteurs concernés à constater des contradictions et des carences (faiblesses dues à l'isolement, nécessité d'atteindre un seuil minimum pour atteindre de nouveaux marchés, par exemple). Apparaissent également des divergences d'intérêts, de sensibilités, etc., autant d'éléments pouvant générer des conflits et/ou des besoins de négociation et de collaboration entre acteurs.

La négociation peut rencontrer des résistances (crainte de perdre des acquis, incertitude face au changement, etc.). Les difficultés naissent aussi du fait que les acteurs, privés ou publics, sont souvent plus sensibles au court terme qu'au long terme. Aussi cette négociation n'aboutira-t-elle pas sans la création d'un climat de confiance – qui se construit pas à pas – ni la prise en compte des rapports de force et des différences de sensibilité.

Dans le Vorarlberg (Autriche), la négociation menée entre l'association Natur und Leben Bregenzerwald et 22 petits producteurs de fromage pour convaincre ceux-ci d'adhérer à un label a duré 2 ans. L'élément déterminant de la négociation, qui a fait que 18 producteurs ont finalement accepté de collaborer, a été la mise en évidence que l'isolement et la petite taille de leurs entreprises risquaient d'hypothéquer leur développement futur.

Les processus de négociation peuvent donc être ardues et comporter des risques importants, surtout au cours des premières phases lorsque les oppositions sont plus nombreuses. Une confrontation se produit entre ceux qui sont pour et ceux qui sont contre (pour et contre l'idée, puis pour et contre le projet, puis finalement pour et contre l'action). L'objectif des promoteurs sera bien-sûr de convaincre à chaque étape un maximum de partisans. Ils ont besoin d'être de bons stratèges afin d'impliquer les acteurs essentiels à la réussite de l'action.

3.4. De nouvelles références communes

Les références communes sont un élément essentiel de toute société: les formes d'organisation sociale, les modalités de gestion de l'espace, les symboles d'une identité partagée et les formes d'utilisation de cette identité, le comportement envers les non-résidents, etc., sont autant de traits de la culture locale spécifique à chaque territoire, produit de son histoire. Dans chaque culture et chaque territoire, une hiérarchie s'établit entre les références communes.

Celles-ci influencent le niveau de développement et les formes d'évolution de chaque territoire. Elles peuvent constituer les bases d'un certain type de fonctionnement plus ou moins efficace mais peuvent aussi constituer des blocages. Les références communes sont des éléments codifiés ou non, explicites ou implicites, partagés par les différents acteurs d'un groupe social formel ou informel (famille, entreprise, institution, communauté locale, territoire, etc.). Elles déterminent le comportement social de chacun à l'intérieur du groupe social. La conscience du partage de ces références

communes est un élément fondamental pour la cohésion du groupe. C'est parce que chacun sait qu'elles sont partagées par les autres que chacun les intègre dans sa façon de penser et dans son comportement social. Les références communes sont en quelque sorte le ciment de tout groupe social. De nouvelles références communes naissent souvent de l'un ou de plusieurs des processus sociaux décrits précédemment (confrontation du local et du global, nouveaux mécanismes d'apprentissage, négociation entre acteurs). Au fil du temps, elles sont de plus en plus conséquentes, de plus en plus affirmées et codifiées et passent progressivement de l'implicite à l'explicite.

Dans certains territoires LEADER des "chartes de qualité" ont été élaborées pour créer des références communes en termes de qualité de l'accueil et des services offerts par les auberges et restaurants locaux. La nouvelle référence a souvent été exprimée par un label ou symbole commun de qualité rappelant l'appartenance à une démarche commune [fiche M05].

3.5. Le changement dans les règles du jeu

On entend ici par “règles du jeu” la répartition du pouvoir entre les acteurs au sein d’une même structure sociale (famille, communauté, entreprise, institution, etc.), au sein d’un même territoire ou entre territoires différents. On distingue notamment les règles du jeu politiques et économiques même si elles sont par bien des aspects étroitement liées: on peut dire schématiquement que les règles du jeu politiques portent plutôt sur la répartition des pouvoirs de décision institutionnels, alors que les

règles du jeu économiques concernent les activités, les emplois, les savoir-faire, etc. Ces “règles” sont le résultat d’un long processus historique d’adaptation et, en ce sens, peuvent bien souvent constituer des freins au changement dans les références communes – sauf à partir du moment où le changement conforte les pouvoirs existants.

Le changement dans les règles du jeu est donc la conséquence et l’expression même des changements survenus dans les références communes. Il en est rarement la cause.

3.6. L’effet “boule de neige”

A travers l’analyse des diverses étapes du processus d’innovation et de sa dimension sociale, il apparaît que l’innovation dans son déroulement s’apparente à un effet “boule de neige”. L’innovation est d’abord virtuelle, inexistant ou source de polémique. Il faut pourtant constater que souvent c’est à cette étape que des décisions importantes de recherche, de stratégie politique, d’affectation de ressources humaines et matérielles doivent être prises, que des paris doivent être faits. C’est donc la compétence et la détermination des acteurs qui permettra au projet innovant de prendre forme. C’est par cet effet “boule de neige” que l’innovation acquiert de plus en plus d’ancrages sur le terrain, génère

de plus en plus d’alliances qui ne pourront ensuite être complètement remises en cause. L’innovation se stabilise donc progressivement.

*Dans le cas de la revalorisation d’une ancienne recette de pain, le “**Ur Paarl Nach Klosterat**” [Trentin-Haut-Adige, Italie], le processus d’innovation a débuté par une session de formation regroupant 14 boulangers de la vallée. Il s’est ensuite étendu à une quinzaine, puis à une cinquantaine d’agriculteurs, qui ont accepté de produire de l’épeautre bio - logique. Quant aux consommateurs et aux restaurateurs, on a pris soin de les satisfaire en s’engageant dans une démarche de qualité [fiche P01].*

Chapitre 4

3 exemples pour illustrer le processus d'innovation

Pour illustrer ce processus, trois actions innovantes ont été examinées. Il s'agit de l'opération "**Or Vert du Magnoac**" [Midi-Pyrénées, France], de la construction d'un **réservoir d'eau collectif dans le village d'Inazares** [Murcie, Espagne] et de la **promotion de la langue galloise dans la zone LEADER South Gwynned** [Pays-de-Galles, Royaume-Uni]. Les différentes étapes de leur déroulement ainsi que les processus sociaux qui les caractérisent ont été isolés. Chaque action ayant son histoire et son cheminement propres, ces exemples ne permettent pas de dégager des conclusions systématiques, mais illustrent la complexité et la spécificité du processus de toute action innovante. Les tableaux ci-après auraient pu être entièrement complétés. Pour une question de clarté cependant, n'y sont présentés que les éléments les plus déterminants.

On constate également que cette grille de lecture laisse facilement entrevoir les éléments clés de l'innovation (en gras). Ce sont de véritables "points de repère" sur le chemin sinueux de l'innovation.

Les trois exemples décrits illustrent trois processus d'innovation s'inscrivant différemment dans le temps:

- > dans le cas de l'"**Or Vert du Magnoac**", l'action s'inscrit dans le long terme. Les producteurs devront en permanence faire face aux conditions toujours changeantes du marché et trouver les réponses leur permettant d'assurer la continuité de l'activité. La réussite du projet est donc liée à la pérennisation de celui-ci;

- > la construction du réservoir collectif d'**Inazares** a, au contraire, une limite bien définie dans le temps. L'action est considérée comme achevée et réussie une fois que le réservoir a été construit et que le nouveau système de gestion de l'eau a été mis en place et fonctionne;
- > dans le cas de **South Gwynned**, l'adhésion de la population à la promotion de la langue galloise à des fins de développement local est une action dont la durée est limitée mais indéfinissable au départ. Ici, l'opération sera considérée comme achevée et réussie à partir du moment où l'adhésion de la population est telle qu'une action d'animation spécifique n'a plus de raison d'être. Cependant, le moment où l'action ne se justifie plus est indéfinissable a priori, car son indicateur de réussite et d'achèvement n'est pas aussi explicite.

Les trois cas correspondent donc à trois types de parcours différents:

"Or Vert du Magnoac"

La création d'un nouveau contexte induit un nouveau cycle dans l'action. L'action se pérennise dans le temps.

Réservoir collectif d'Inazares

L'action s'achève une fois que les nouvelles références communes ont été créées et fonctionnent.

Promotion de la langue galloise

L'action s'achève quand le nouveau contexte qu'elle a créé fait qu'elle ne se justifie plus.

Premier exemple: L'association agro-alimentaire "Or vert du Magnoac"
[P-03] Magnoac [Midi-Pyrénées, France]

	CONTEXTE	IDÉE	PROJET	MISE EN ŒUVRE	VIABILITE
RÈGLES DU JEU				6	9
RÉFÉRENCES COMMUNES			4		
NÉGOCIATION		2	5		8
APPRENTISSAGE				7	
LOCAL/GLOBAL	1	3			

- 1** Le foie gras est un produit traditionnel de la région. Passer d'une transformation familiale à une échelle plus large nécessite un abattoir et une conserverie répondant aux normes de l'Union Européenne.
- 2** En 1985, afin de créer le cadre approprié pour atteindre les standards de qualité requis, 8 agriculteurs créent une CUMA (Coopérative d'Utilisation en Commun du Matériel Agricole).
- 3** Les autorités locales font réaliser une étude technique qui mène à l'agrément de l'UE pour la chaîne d'abattage et la conserverie en 1987.
- 4** Les agriculteurs créent une structure de transformation et de commercialisation collective, l'association "L'Or Vert du Magnoac" qui dépose la marque "Fermes du Magnoac". Une nouvelle référence commune a été créée.
- 5** Le nombre d'adhérents passe à 40 producteurs dans un rayon de 100 km et l'atelier de conserverie et l'abattoir sont agrandis.
- 6** La gestion collective de l'atelier de transformation et de la commercialisation assure une nouvelle capacité d'action des agriculteurs, agissant comme entrepreneurs.
- 7** Cette pratique permet de former les adhérents et de les sensibiliser aux questions d'hygiène et de qualité et à leur assurer une meilleure maîtrise des marchés.
- 8** Les techniques de fabrication des adhérents de l'association dépositaire de la marque collective "Fermes du Magnoac" ont été harmonisées.
- 9** Désormais le foie gras et d'autres produits transformés ont accès aux marchés extérieurs. Actuellement on transforme 20 000 canards, soit 60 tonnes de viande et 10 tonnes de foie gras par an.

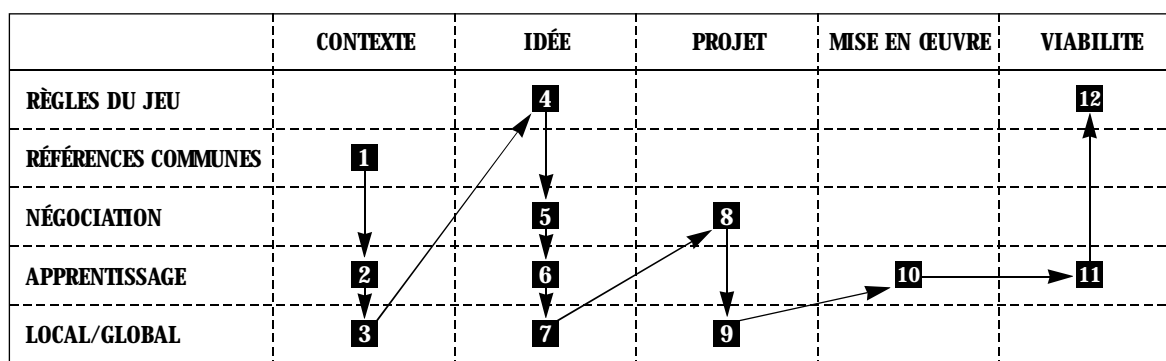
Deuxième exemple: “Construction d’un réservoir à usage collectif”

[E-03] Inazares [Murcia, Espagne]

	CONTEXTE	IDÉE	PROJET	MISE EN ŒUVRE	VIABILITE
RÈGLES DU JEU	1				9
RÉFÉRENCES COMMUNES				6	8
NÉGOCIATION		3	5		
APPRENTISSAGE			4		
LOCAL/GLOBAL	2			7	

- 1** L'eau dont dispose le village est traditionnellement répartie entre 37 titulaires de droits héréditaires. Ce système était source de gaspillage pendant l'hiver, alors qu'en été l'eau disponible ne suffisait pas à irriguer toutes les parcelles en culture (13 ha). Qui plus est, près de la moitié des titulaires de ces droits ne résidaient plus dans le village.
- 2** Aucune solution technique appropriée n'avait été mise en œuvre, puisqu'on considérait les droits ancestraux comme intouchables.
- 3** En 1993, la mairie propose aux habitants de construire un mini-réservoir, à condition qu'une réglementation juridique adéquate soit trouvée et acceptée par l'ensemble des titulaires de droits, le refus d'un seul d'entre eux suffisant à bloquer le projet.
- 4** L'agence pour l'emploi de la zone concernée offre son assistance technique pour les études de faisabilité.
- 5** La présence d'une personne respectée (un agriculteur de 70 ans, maire de la bourgade depuis 1979) facilite la négociation. Après plus de quinze assemblées, organisées pendant plusieurs mois, l'unanimité pour le nouveau système de gestion a été obtenue.
- 6** On choisit de créer une “communauté des biens non contributifs” à laquelle tous les habitants doivent céder leurs droits historiques (préalablement estimés par une commission technique).
- 7** Le réservoir qui a été construit ensuite est géré par les 37 titulaires de droits sur l'eau. En été, l'eau récupérée dans le mini-réservoir est distribuée en fonction de la superficie agricole cultivée. La consommation d'eau à usage domestique est enregistrée au moyen d'un compteur installé dans chacune des habitations. La technologie moderne s'est intégrée dans la gestion collective traditionnelle.
- 8** L'action a permis de recréer un climat de confiance entre agriculteurs et avec les autorités municipales.
- 9** Les habitants d'Inazares ont réussi à résoudre le problème de l'eau sans recourir à la commercialisation d'une ressource – l'eau des sources – qui depuis des temps immémoriaux est partagée, tout en conservant des critères de gestion propres à leur culture traditionnelle.

Troisième exemple: “La langue locale, levier du développement” [M-18] South Gwynned [Wales, Royaume-Uni]



- 1** 70% de la population de South Gwynned est bilingue (gallois/anglais). Après vingt ans de revendications, le bilinguisme a été officialisé.
- 2** La présence de la langue dans les écoles, l’université, l’administration et même les entreprises, entretient l’intérêt des familles pour le bilinguisme.
- 3** On se rend compte que la population bilingue, traditionnellement pourvoyeuse de main d’œuvre pour les mines, est sous-représentée dans les secteurs économiques porteurs, comme le tourisme.
- 4** Le “Welsh Language Board” (Conseil linguistique gallois) est créé avec pour but d’associer bilinguisme et développement régional.
- 5** L’agence de développement local CYMAD privilégie l’approche participative du développement. Les soucis et les besoins de la population sont “négociés” publiquement.
- 6** Constatant le faible esprit entrepreneurial, l’agence réalise 12 audits de village, un diagnostic des “atouts professionnels” dont disposent les Gallois, un diagnostic du potentiel touristique local et un repérage des porteurs de projets.
- 7** L’agence stimule la création d’activités et d’emplois dans les secteurs touristique et culturel, qui rendent “visible” le “patrimoine immatériel” (langue, littérature, musique).
- 8** Cette démarche a permis de créer un “noyau dur” de personnes motivées, capables de mettre en place un premier cercle d’initiatives. Des séminaires de sensibilisation ont permis de créer un deuxième cercle d’hôteliers disposés à valoriser les activités du premier cercle.
- 9** Un plan d’action est défini, incluant la restauration de la maison de l’écrivain Ellis Wynne, le soutien aux centres de loisirs locaux, l’appui à des stages d’écriture pour les écrivains, l’organisation d’un festival annuel de la musique galloise et la création d’un centre permanent de la musique celtique.
- 10** L’agence a accompagné la mise en œuvre de ces projets par un programme de formation destiné aux porteurs des projets et aux jeunes pour surmonter les blocages culturels entravant l’esprit d’entreprise.
- 11** L’action contribue à lier les nouvelles opportunités d’emploi à la maîtrise de la langue et à la connaissance de la tradition culturelle. Ainsi sa viabilité est assurée.
- 12** La mise en valeur de la culture minoritaire a changé le positionnement de la région vis-à-vis de l’extérieur.

Chapitre 5

L'innovation comme résultat

Le résultat, ou plutôt **les résultats**, correspondent à l'ensemble de l'impact de l'innovation tout au long de son déroulement et qui subsiste une fois l'action achevée.

Parmi ces résultats, certains sont tangibles (un nouveau produit, un nouveau procédé, par exemple) et sont spécifiques au secteur auquel l'innovation s'applique. D'autres sont intangibles car "immatériels": nouvelles formes d'organisation des acteurs locaux, changements dans les mentalités, les attitudes, appropriation collective de nouvelles méthodes, de nouveaux symboles, etc.

L'objectif de ce dossier étant de proposer un cadre général d'approche de l'innovation en milieu rural, on se limitera à dégager quelques éléments essentiels des innovations qui peuvent éclairer les dynamiques de développement des territoires (*une analyse plus approfondie des résultats des innovations est présentée dans un "Guide méthodologique pour la mise en œuvre de l'innovation" à paraître en 1998*).

Ceci conduit à distinguer trois types d'innovation en termes de résultats généraux pour le développement des territoires ruraux. Ces trois types d'innovation recourent les trois exemples présentés dans le chapitre précédent.

5.1. Trois types d'actions innovantes pour le territoire, qui conduisent à des résultats différents mais interdépendants

Les processus d'innovation et de développement rural sont par nature complexes: ils résultent de l'interaction d'une multitude d'actions diversifiées et complémentaires, conduites par différents acteurs.

Toute innovation qui dure dans le temps (*cas de l'Or Vert du Magnoac*) suppose la mise en œuvre d'actions préalables qui créent les conditions de sa mise en œuvre et de sa viabilité. De ce point de vue, des actions visant à gagner l'adhésion des populations (*cas du South Gwynned*) ou à créer des infrastructures génératrices de nouvelles dynamiques (*cas du réservoir à usage collectif d'Inazares*) deviennent des leviers indispensables pour consolider des innovations dans le territoire. On retrouve donc les trois types d'innovation qui avaient été identifiés dans le chapitre précédent mais, cette fois, non plus en tant que processus mais en tant que résultat.

a) Les actions innovantes d'"animation"

Les actions telles que la promotion de la langue galloise au service du développement local (South Gwynned) sont ce que nous proposons d'appeler des **actions innovantes d'animation**. Elles visent à créer des liens entre les populations, les acteurs économiques, à repérer des potenti-

tiels, à (re)donner confiance aux acteurs locaux en mettant en valeur leurs atouts et ceux du territoire.

Les actions innovantes d'animation ne créent pas d'activités économiques dans l'immédiat, mais elles les rendent possibles. On peut distinguer deux types d'actions innovantes d'animation:

> des **actions d'animation "larges"**, comme la participation des populations à la réalisation des diagnostics de territoire contribuent à rendre une identité au territoire, et, à ceux qui y vivent, le sentiment d'appartenir à une communauté qui a collectivement un avenir.

Dans le Baylloura (Irlande) l'agence de développement local a recruté et formé des animateurs issus des communautés locales et a organisé dans chacun des villages un audit participatif afin de détecter les ressources et les compétences existantes. Ces audits ont débouché sur l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action villageois [fiche M06];

> des **actions d'animation plus ciblées**, concentrées sur un défi à relever pour le développement du territoire.

La méthode de "ratissage des projets" mise au point par le groupe LEADER Tarn-des-Montagnes appartient à ce type d'action d'animation [fiche M02].

b) Les actions innovantes de “structuration”

Les actions telles que la construction d'un réservoir à usage collectif à Inazares sont des **actions innovantes**, que nous proposons d'appeler, **de structuration**. Elles visent à modifier, à partir d'une action ponctuelle, limitée dans le temps, l'environnement matériel ou immatériel du territoire pour rendre celui-ci plus propice à la création d'activités.

Ces actions peuvent consister, comme dans notre exemple, à construire un réservoir d'eau pour augmenter la surface des cultures irriguées, mais aussi à créer une charte de qualité ou un logotype pour les produits locaux, autant d'actions qui faciliteront ultérieurement la création d'activités économiques ou d'entreprises. De même, réhabiliter un patrimoine naturel ou bâti, créer des chemins de randonnée ou des distractions pour les touristes, recenser le patrimoine historique, retrouver l'identité du territoire pour la mettre en valeur, sont des préalables incontournables à toute stratégie de développement touristique.

Plus généralement, toutes les innovations qui concernent la préservation des “aménités” (paysages, air pur, eau, faune, flore naturelle, etc.) entrent dans cette catégorie. En **Frise** (Pays-Bas), la *réhabilitation d'anciens bâtiments*

publics et leur reconversion en hébergements de haut-de-gamme a débouché sur la création de nouvelles activités culturelles et touristiques [fiche T12].

L'élaboration d'une charte de qualité pour les établissements de tourisme rural de la zone LEADER Oscos-Eo (Asturies, Espagne) a permis de mettre au point une stratégie de promotion touristique fondée sur des critères de qualité et d'harmonie avec l'environnement et la culture du territoire [fiche T04].

c) Les actions innovantes de “consolidation”

Les actions telles que l'opération “Or Vert du Magnoac” sont des actions **innovantes**, que nous proposons d'appeler, **de consolidation**. Elles s'inscrivent en général dans un cadre entrepreneurial ou institutionnel. Elles visent la consolidation d'une activité économique dans des domaines aussi divers que l'agro-alimentaire, l'artisanat, le tourisme, les services à la population, les services culturels, les services de gestion des ressources naturelles, etc.

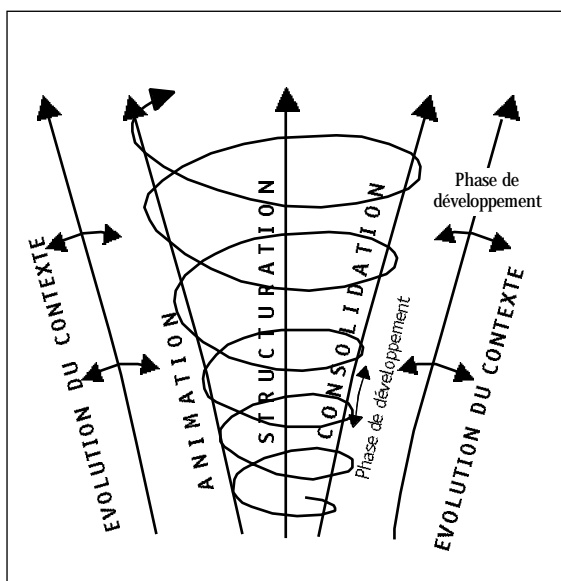
Les actions de ce type sont en quelque sorte la concrétisation des opportunités ouvertes par les deux autres types d'actions innovantes. Leur mise en œuvre est par exemple facilitée par les actions d'animation.

5.2. La spirale du développement

Ces trois types d'actions innovantes sont donc interreliés et se complètent dans les processus de développement des territoires ruraux. Chacun prépare et rend possible les deux autres et, au fur et à mesure que les actions se réalisent, le territoire évolue et atteint des stades plus avancés de développement.

On peut donc comparer l'évolution des territoires ruraux à une spirale:

La spirale de développement d'un territoire rural



La spirale du développement des territoires ruraux fait apparaître une évolution par "étapes". Chaque étape (correspondant à chaque hélice de la spirale représentée sur le graphique) est rendue possible grâce à la conjugaison d'actions innovantes d'animation, de structuration et de consolidation^[7].

Le cas de la zone LEADER Valle del Jerte (Extrémadure, Espagne) peut illustrer le modèle en spirale qui vient d'être présenté.

[7] Ce schéma n'est présenté qu'à titre d'illustration pour comprendre l'articulation des types d'actions innovantes de développement. Il n'a donc qu'une valeur pédagogique et ne prétend en aucun cas être une représentation mécanique de la réalité.

Valle del Jerte (Extrémadure, Espagne)

La zone LEADER Valle del Jerte est une vallée de montagne où domine la petite exploitation agricole (surface moyenne: 1,5 ha). Pour viabiliser leurs exploitations, les agriculteurs de la région ont trouvé dans la production de cerises une opportunité de marché qu'ils ont peu à peu valorisée pour en faire la spécialité du territoire.

La création de coopératives au niveau de chaque village a été un élément déterminant dans ce processus de spécialisation. On retrouve à ce niveau la conjugaison de trois types d'innovation:

- > l'animation qui a été essentielle pour préparer les agriculteurs à leur engagement dans la coopérative;
- > des actions de structuration, notamment au niveau des plantations, chemins d'accès, etc.;
- > le lancement des coopératives elles-mêmes, dont la viabilisation apparaît comme la consolidation de ce processus. Également, l'installation d'équipements frigorifiques leur permet de mieux se prémunir contre les fluctuations des prix.

Au cours des années 70, le marché de la cerise en frais était peu porteur et instable partout. D'autres zones en plaines s'étaient mises à cultiver la cerise, avec des coûts de production inférieurs. La part de la Valle del Jerte sur le marché espagnol s'érodait, même si la production locale augmentait. Une maladie du cerisier a également révélé la fragilité d'une économie basée sur un seul produit peu valorisé (en frais). Pour faire face à cette crise, un nouveau processus s'est mis en place, aboutissant à la constitution d'une union de coopératives, dont la taille a permis d'accéder à de nouveaux marchés et de diversifier la production, notamment grâce à la distillation d'eau de vie de cerises (dans les années 1980, les responsables des coopératives avaient entrepris un voyage d'étude en Italie et en France, afin d'évaluer les enjeux de cette production et la démarche a donné lieu au lancement d'un projet pilote qui a pu prendre toute sa dimension notamment avec l'appui de LEADER).

On retrouve donc ici trois types d'innovations:

- > un travail d'animation conduit avec les agriculteurs pour les convaincre de la nécessité d'une diversification;
- > des actions de structuration en termes de définition de normes de qualité pour le nouveau produit;
- > la mise sur pied d'une unité de distillation gérée au sein de l'union de coopératives.

Avec le lancement du programme LEADER en 1991 le territoire entre dans une nouvelle phase de diversification de ses activités, notamment au niveau du tourisme, de l'artisanat et des produits agro-alimentaires. Cette diversification a été possible grâce à:

- > un travail d'animation réalisé par le groupe LEADER surtout auprès des jeunes et des femmes;*
- > des actions de structuration au niveau de la définition de normes de qualité des produits touristiques, la définition de dénominations d'origine et la réhabilitation de l'habitat rural pour le tourisme, ainsi que des mesures d'entretien du paysage;*
- > des petites entreprises ont été lancées, concrétisant cette diversification.*

Aujourd'hui, le partenariat s'élargit avec les régions voisines en Espagne, pour constituer un poids économique suffisant et faire reconnaître au niveau national et européen la spécificité des productions locales par des dénominations d'origine et améliorer la position concurrentielle des entreprises locales.

Le nécessaire équilibre

La conduite efficace d'un processus innovant de développement exige un équilibre dans la mise en œuvre des trois types d'actions (animation, structuration et consolidation). La recherche de ce nécessaire équilibre apporte un éclairage sur certaines difficultés observées:

- > certains territoires ayant entrepris des actions d'animation ont ensuite parfois du mal à passer à des actions innovantes de consolidation. C'est une logique à caractère essentiellement socio-culturel qui prédomine;
- > d'autres territoires, engagés dans des actions de structuration se retrouvent parfois dans l'impossibilité de créer une dynamique d'animation et de consolidation s'articulant avec les actions réalisées. On peut être plus dans une logique d'équipement que de développement;
- > d'autres zones enfin sont surtout orientées vers des actions de type économique (consolidation) sans prendre en compte les deux autres types d'actions indispensables à tout processus de développement local. On essaie de créer de l'activité et de l'emploi, sans être intervenu au préalable sur la mise en place des conditions de base d'un processus de développement: mobilisation de la population, mise en place d'un certain nombre d'équipements structurants.

Chapitre 6

Innovation et contexte

6.1. L'innovation dans les différents types de contexte

Valle del Jerte n'est qu'un exemple parmi d'autres pour montrer combien les innovations dépendent d'un contexte particulier, spécifique à chaque territoire et à chaque moment de son évolution.

Cette évolution est cependant très différente d'un territoire à l'autre:

- > certains territoires ont déjà atteint une phase d'évolution relativement "avancée". C'est le cas de nombreuses zones d'Objectif 5b, par exemple.

*Le **Vinschgau/Val Venosta** (Trentin-Haut-Adige, Italie) peut compter sur une économie agricole relativement solide et bien organisée, basée sur la production de pommes et de produits laitiers. Le secteur touristique est en expansion grâce à un patrimoine naturel et culturel bien conservé. Le secteur artisanal, également très actif, repose sur des ressources locales spécifiques telles que le marbre de très haut de gamme.*

Toutefois la culture locale est peu propice à la coopération entre les acteurs, l'essentiel du développement ayant longtemps reposé sur des initiatives d'individus ou de très petites entreprises familiales. Cet individualisme ambiant constitue à présent un frein pour entrer dans de nouvelles phases de développement, en particulier pour accéder à de nouveaux marchés.

Dans ce contexte, l'innovation passe par un travail d'animation afin de développer une culture du partenariat et de déboucher sur la création de nouvelles entreprises ou de groupes d'entreprises permettant de se positionner sur de nouveaux créneaux. De plus, le groupe d'action locale a mis en œuvre un certain nombre d'actions structurantes: la construction d'une piste cyclable tout au long de la vallée pour diversifier l'offre touristique, par exemple;

- > à l'opposé, d'autres territoires, restés très longtemps isolés, vivent encore aujourd'hui dans une situation de repli. C'est le cas de nombreuses zones d'Objectif 1^[*] où l'économie locale peut être souvent encore très dépendante des revenus de l'émigration, lien quasi unique avec le monde extérieur.

^[*] Les régions éligibles au titre des Fonds structurels européens sont classées en Objectif 1 ("régions en retard de développement"), Objectif 2 ("régions ou zones industrielles en reconversion"), Objectif 5b ("zones rurales fragiles") ou Objectif 6 ("zones nordiques à très faible densité de population"). LEADER peut concerner des territoires situés en Objectifs 1, 5b ou 6.

*On trouve ce type de situation dans le **Barroso**, à l'extrême nord du Portugal: l'histoire, l'isolement de cette zone de montagne comportant peu de voies d'accès et la culture spécifique de ses habitants ont maintenu les traditions locales bien vivantes. Mais en même temps, les capacités à mettre en valeur les opportunités du territoire (le tourisme, par exemple) sont pratiquement inexistantes.*

Un travail d'animation de base a donc été nécessaire. Il implique une action à long terme et avec des moyens propres. C'est à quoi s'est attelé un groupe de jeunes de la région, certains fils d'émigrés. A ce stade, les actions de consolidation correspondent à des interventions encore très élémentaires, mais qui jouent un rôle pionnier et démonstratif essentiel: c'est le cas par exemple de l'entreprise Modabarr qui dessine, confectionne et commercialise des vêtements liant tradition et modernité. Dans un tel contexte, les besoins d'actions structurantes concernent essentiellement l'installation d'équipements de base, type d'intervention généralement pris en charge par les institutions publiques [fiche P06].

Tous ces exemples montrent à quel point les contextes des territoires ruraux peuvent être très diversifiés et très éloignés les uns des autres et donc impliquer des types d'innovation différents.

La question se pose donc de savoir quelles sont les innovations possibles dans tel ou tel contexte particulier. C'est bien sûr une question fondamentale que tout groupe LEADER est amené à se poser par rapport au contexte dans lequel il travaille. Cela rejoint la question de la définition de l'innovation: ce qui sera innovant dans un certain territoire et un certain contexte ne le sera pas forcément dans un autre.

Pour répondre à cette question, il nous faut quelques points de repère généraux qui puissent situer les territoires les uns par rapport aux autres dans la diversité des situations que l'on trouve dans l'Union européenne. Deux éléments paraissent fondamentaux pour situer ces différences:

- > d'une part, le **degré de diversification de l'économie locale**: certains territoires ont une économie très spécialisée, soit héritière de la société industrielle du siècle dernier, comme dans certaines vallées industrielles en Catalogne ou au Pays Basque (Espagne), soit en conséquence d'une évolution historique qui s'est produite surtout au cours des 30 ou 50 dernières années. C'est le cas par exemple des zones de grandes productions céréa-

lières comme le Bassin Parisien en France, ou encore de territoires à très forte vocation touristique, comme un grand nombre d'îles grecques. D'autres, au contraire, ont maintenu ou développé des économies diversifiées;

- > d'autre part, **le degré d'ouverture du territoire sur le monde extérieur**, son isolement ou au contraire sa proximité des villes, des grands marchés de consommation et des centres de décision. Comme on l'a vu tout au long de ce dossier, les liens que le territoire et ses acteurs socio-économiques entretiennent avec le monde extérieur sont un facteur d'innovation essentiel. L'isolement entrave l'innovation et, dans un contexte global en pleine évolution, peut entraîner le territoire isolé dans la spirale du sous-développement.

Si l'on conjugue ces deux variables, on obtient, pour l'essentiel, quatre types de situation.

Il s'agit évidemment de cas limites entre lesquels existe tout un ensemble de situations intermédiaires. Le tableau "**Logiques d'innovation des territoires ruraux en fonction des types de contexte**" en donne un aperçu:

- > certains territoires peuvent se rapprocher du "**Type 1**": les liens qu'ils entretiennent avec le monde et les marchés extérieurs sont faibles et ils possèdent une économie traditionnelle diversifiée. C'est encore le cas actuellement de certains territoires ruraux du Portugal (**Barroso, Sierra do Caldeirao**, etc.); c'était le cas de beaucoup d'autres zones rurales européennes il y a à peine 40 ans. Dans ce type de situation, l'échelle individuelle est trop petite pour permettre au tissu local de réellement s'approprier de nouveaux parcours technologiques et économiques pour atteindre un certain niveau de compétitivité. Ne pouvant s'adapter à l'évolution générale, beaucoup de ces territoires risquent d'entrer dans un processus de déclin progressif si des **actions pionnières** ne sont pas mises en place;
- > d'autres territoires correspondent plus ou moins à la situation de "**Type 2**": ils peuvent par exemple compter sur une spécialisation agricole à petite échelle, tournée vers des marchés extérieurs. Les relations locales se structurent alors plutôt autour de coopératives agricoles (cas de **Valle del Jerte** pour les cerises, de certains ter-

ritoires de **Sicile** (Italie) pour les oranges, olives; de **Cavan and Monaghan** (Irlande) pour l'élevage, etc.) mais leurs liens avec l'extérieur sont faibles et se limitent essentiellement au secteur dans lequel ils sont spécialisés. On peut probablement y envisager des actions de diversification au sein de la filière de spécialisation concernée, en s'appropriant de nouveaux parcours technologiques dans le même secteur de production (chambres frigorifiques pour la conservation du produit) en transformant une partie de la production, et en se positionnant sur de nouveaux marchés plus ciblés. La recherche de la diversification en dehors du secteur d'activité dominant peut être dans un premier temps relativement difficile dans ce type de contexte, mais peut réussir à travers l'implication des responsables de la filière ou du secteur d'activité dominant. Ainsi, à **Valle del Jerte**, ou à **Cavan and Monaghan**, les coopératives agricoles ont joué un rôle majeur dans la mise en place de LEADER, et dans l'appui à une diversification large des activités.

- > d'autres peuvent se rapprocher de la situation illustrée par le "**Type 3**": l'économie est ici fortement spécialisée. Ces territoires entretiennent dans leur champ d'activité des liens intenses avec l'extérieur, ce qui leur a permis de bénéficier de nombreux appuis pour approfondir leur spécialisation (politique de subventions, grands marchés agricoles: céréales, viande, etc.). Le niveau de spécialisation et de dépendance de ces territoires est tel que des actions de diversification de l'économie sont devenues très difficiles, étant donné une certaine perte de savoir-faire provoquée par la mono-activité. Certains de ces territoires, même s'ils sont aujourd'hui parfois en situation privilégiée, peuvent, à long terme, se retrouver confrontés à une situation de dégradation du système productif interne (ce peut être le cas de certaines grandes plaines céréalières ou de zones de production intensive de viande, de primeurs, ce peut être le cas également de zones littorales de tourisme intensif, ce fut le cas de beaucoup de zones rurales à tradition industrielle, qui sont pour la plupart aujourd'hui dans des processus de reconversion difficiles, etc.); à noter que les démarches

de développement local sont souvent difficiles à mettre en œuvre dans ce type de zone.

> d'autres territoires enfin peuvent se rapprocher du "Type 4", caractérisé par des relations fortes avec l'extérieur et par un niveau élevé de diversification. Ces territoires sont amenés à développer des formes d'intégration entre secteurs d'activité et à articuler leur économie autour de filières de pointe. Des cas fréquents de ce type peuvent être trouvés, par exemple, en Italie du Nord, dans plusieurs territoires d'Aquitaine ou de Midi-Pyrénées (France), ou encore de Bavière (Allemagne), ou d'Autriche etc.


Pour chacune de ces situations on observe des logiques d'innovation différentes. Elles sont orientées soit vers l'**approfondissement et la diversification** des activités au sein, ou autour de la filière ou du secteur dominant (recherche d'économies d'échelle associées à une économie de gamme dans un contexte souvent très compétitif), soit vers la **diversification** (recherche d'économies de gamme), soit encore vers une **intégration horizontale** de l'économie locale (recherche de synergies entre secteurs d'activité).

Logiques d'innovation des territoires ruraux en fonction des types de contexte


Type de contexte

	1 Faibles connexions externes/économie traditionnelle diversifiée	2 Faibles connexions externes/économie spécialisée	3 Fortes connexions externes/économie spécialisée	4 Fortes connexions externes/économie diversifiée
Synergies entre secteurs, intégration horizontale				
Diversification d'activités, économies de gamme				
Spécialisation/ diversification au sein ou autour de la filière ou du secteur dominant				

Logiques d'innovations

 Innovation dans un contexte favorable

 Innovation relativement difficile

 Innovation très difficile

De ce schéma il ressort que la forme que prendra l'innovation dépend fondamentalement du contexte:

> si le contexte lui est favorable, l'innovation conforte et enracine une pratique déjà existante. C'est souvent une "innovation en profondeur".

La mise au point dans la zone LEADER Arca Umbria (Ombrie, Italie) d'une nouvelle technologie pour le recyclage des déchets de la céramique, activité ancienne et importante de ce territoire, constitue une innovation en profondeur, qui permet de résoudre le principal problème environnemental engendré par ce type d'activité [fiche E08];

> par contre, si le contexte ne lui est pas favorable (innovation "difficile", voire "très difficile"), l'innovation est forcément plus modeste et doit faire preuve d'une grande souplesse et d'une capacité d'adaptation et d'imagination. C'est souvent une "innovation pionnière", parfois au départ mal ressentie par les institutions traditionnelles. *Sur le plateau de Millevaches (Limousin, France), la création d'un regroupement d'opérateurs touristiques privés, dans un contexte où la promotion du tourisme était traditionnellement de la responsabilité du secteur public, a dû trouver une grande capacité d'adaptation, passant par des solutions originales. L'initiative reste modeste mais ses responsables ont fait preuve d'une capacité d'imagination permettant de gagner peu à peu une reconnaissance au niveau local [fiche T11].*

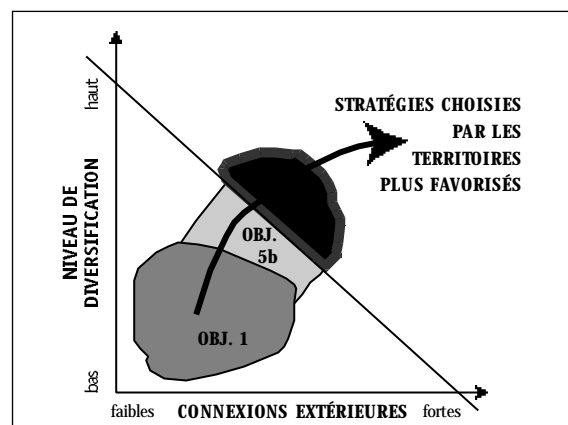
Cette typologie est un outil supplémentaire de réflexion et d'analyse. Elle peut notamment aider les groupes LEADER à mieux comprendre le contexte spécifique dans lequel ils évoluent, mieux évaluer les possibilités locales en termes d'innovations, mieux cibler les appuis qu'il faut prévoir.

Cette typologie ne signifie pas qu'il existe une évolution uniforme et inéluctable entre les situations décrites. Au contraire, l'évolution des territoires et les types d'innovations qui y sont possibles sont très diversifiés.

Toutefois, lorsqu'on analyse les caractéristiques de quelque 80 territoires où se situent les actions innovantes déjà répertoriées par l'Observatoire européen LEADER, on observe une certaine corrélation entre la typologie des contextes présentée ci-dessus et la distinction utilisée par les Fonds structurels entre territoires d'Objectifs 1, 5b ou 6: plus le contexte est difficile, plus l'intervention européenne est indispensable pour soutenir les processus d'innovation et de développement.

Ainsi d'après le graphique n° 1, on peut constater que beaucoup de territoires situés en régions d'Objectif 1 se caractérisent plutôt par un faible niveau de diversification et de faibles connexions avec l'extérieur (types 1 et 2 du tableau précédent); tandis que les territoires 5b ou 6 se trouvent généralement plutôt dans une situation oscillant entre les types 2 et 4, donc généralement dans des contextes plus propices à l'innovation. A noter qu'un certain nombre de territoires de type 3 et 4 se situent en dehors des zones actuelles d'intervention spécifique des Fonds structurels.

Graphique n° 1: Tendance de l'innovation par rapport au niveau des connexions des territoires



Source: Répertoire Actions Innovantes de Développement Rural.

On observe alors que les groupes LEADER différencient leurs stratégies d'intervention en fonction des contextes:

- > dans beaucoup de territoires d'Objectif 1, on s'oriente dans un premier temps plutôt vers une recherche de diversification à petite échelle, comportant moins de risques;
- > dans les territoires d'Objectif 5b ou 6, surtout dans ceux qui bénéficient d'une économie encore assez diversifiée, les GAL et autres acteurs collectifs ont tendance à

rechercher des innovations à travers la mise en réseau des acteurs locaux et appuient des actions de plus en plus complexes.

L'évolution des territoires a donc tendance à suivre la flèche indiquée sur le schéma: priorité est donnée à la diversification des activités; celle-ci constituera la base sur laquelle il sera possible de développer à la fois des connexions avec le monde extérieur et des réseaux internes.

6.2. Contexte et complexité des actions innovantes

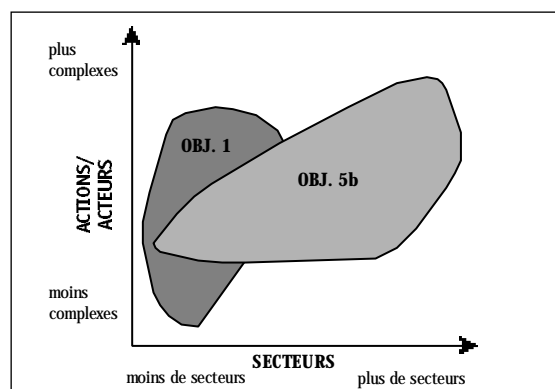
Les actions innovantes sont plus ou moins complexes suivant le nombre et la diversité des acteurs impliqués, et suivant le nombre et la diversité des secteurs touchés.

Basée sur ces deux caractéristiques, l'analyse de la complexité des 84 actions innovantes examinées a permis de dégager là aussi certaines tendances entre territoires d'Objectif 1 et territoires d'Objectif 5b ou 6:

- > dans le cas de l'Objectif 1, les actions innovantes sont souvent au départ moins complexes en termes de nombre et de diversité des secteurs touchés. On trouve en général deux types d'actions innovantes:
 - des **actions d'animation** visant un large éventail de la population locale. Ces innovations ont pour objectif d'augmenter le "capital humain", de commencer à créer la dynamique locale qui sera nécessaire au développement;
 - des **actions de consolidation** qui s'adressent à des publics individuels d'investissement à travers l'appui à des projets;

- > dans les territoires d'Objectif 5b ou 6, les actions innovantes sont souvent plus complexes. En termes d'animation des acteurs, elles sont généralement plus ciblées en fonction du but recherché et regroupent un nombre d'intervenants plus important et plus diversifié. Elles mettent souvent également en jeu plusieurs secteurs d'activité qui vont coopérer dans des démarches communes (voir graphique n°2).

Graphique n° 2: Complexité des actions innovantes par rapport au contexte



Source: Répertoire Actions Innovantes de Développement Rural.

Conclusions

Ce dossier a tenté d'aborder l'innovation en milieu rural à travers plusieurs entrées:

- > l'innovation comme **nouvelle réponse à des enjeux** déjà connus;
- > son émergence dans un **cycle de projet**;
- > l'innovation comme **processus social**;
- > l'innovation comme **résultat** en termes de **dynamique territoriale**;
- > ses caractéristiques par rapport à des **contextes territoriaux différents**.

Ces diverses approches montrent la complexité de l'innovation lorsqu'elle se réfère à un territoire.

A côté de la diversité des situations, chaque territoire se trouve confronté à un contexte européen ou mondial semblable. Celui-ci varie sensiblement d'une époque à une autre: après avoir poussé à la spécialisation des territoires ruraux, il tend aujourd'hui à ouvrir les possibilités de diversification. L'analyse réalisée ici tend à montrer que les territoires ne se limitent pas à adapter ou imiter des innovations élaborées par les centres de recherche qui leur sont extérieurs. Des possibilités originales d'innovation avec des méthodes spécifiques se présentent aujourd'hui pour le monde rural, ce qui est un atout pour le développement du milieu rural européen dans le futur. **L'innovation peut suivre une grande diversité de stratégies et il peut exister des réponses multiples à un même problème.**

Malgré l'effort réalisé plusieurs questions importantes à la compréhension de l'innovation dans le monde rural, certaines ont déjà été évoquées en introduction, mériteraient d'être approfondies, notamment:

- > la demande sociale de l'innovation et son identification sont insuffisamment traitées. Comment les besoins d'innovation sont formulés et qui les formule sont deux thèmes qui nécessitent d'être approfondis;
- > les processus de diffusion et de transfert de l'innovation méritent également d'être analysés plus en profondeur: quels sont les facteurs endogènes et exogènes influençant cette diffusion? Existe-t-il vraiment des stratégies de diffusion définies par les acteurs locaux, par les groupes d'action locale, etc?
- > la dualité local/global ou interne/externe constitue également un sujet d'analyse extrêmement riche. Les territoires sont des systèmes de plus en plus ouverts et de plus en plus intégrés dans des contextes englobants: l'approche locale du développement, la mise en valeur de la diversité nécessiteront vraisemblablement un approfondissement des dimensions de mise en réseau à tout niveau, depuis le local jusqu'à l'europpéen, voire l'international.