CHAIRE OPTIMA
Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale LocAle

TERRITORIA
Observatoire National de l'Innovation Publique

Entretiens de l'Innovation Territoriale

19 mai 2016
PALAIS BEAUMONT - PAU

UNE RENCONTRE
entre partenaires, collectivités et chercheurs

Collectivités locales, comment faire mieux avec moins ?
INNOVONS !

4 THÈMES D'INNOVATION

- Projet stratégique
- Schéma de mutualisation
- Pilotage du changement
- Management du numérique

COMPTE-RENDU

http://optima.univ-pau.fr

Pour devenir partenaire de la chaire, contactez-nous : **chaire.optima@univ-pau.fr**

UGAP · erdf · adelyce · IAE PAU-BAYONNE Ecole Universitaire de Management · Creg Centre de recherche en gestion · Université de Pau et des Pays de l'Adour · PPP Pau Porte des Pyrénées Ville de Pau · Pyrénées Atlantiques · CD64

Université de Pau et des Pays de l'Adour · IAE Pau-Bayonne Ecole Universitaire de Management · Creg Centre de recherche en gestion · ENGIE · PPP Pau Porte des Pyrénées Ville de Pau

Table ronde n°4

Le développement numérique / TIC : comment développer les outils collaboratifs en interne et dans la relation aux usagers / citoyens ?

Denis CHAREYRE (Chargé de mission, Communauté d'agglomération Tour(s)plus)

« Agglojob.com - le moteur de l'emploi dans l'agglo »

L'agglomération nous a demandé de réfléchir à la solution de l'emploi local en dressant un certain nombre de constats. On a constaté qu'il existe de nombreux sites web à disposition du public pour chercher de l'emploi, des jobboards mais aussi des sites plus institutionnels. On a aussi des outils d'accompagnement et de recherche qui existent sur le territoire. On a aussi des événements autour de l'emploi (nombreux forums organisés régulièrement). Les entreprises locales proposent des emplois qui ne sont pas pourvus et n'arrivent pas à toucher le public.

On nous a demandé de trouver le moyen **de simplifier la mise en relation** entre les emplois locaux et ceux qui cherchent un emploi sur le territoire de l'agglomération de Tour. Egalement, l'idée était de trouver une porte d'entrée plus directe aux entreprises locales vers les demandeurs. On a, pour ce faire, essayer d'innover pour l'emploi local en créant une **porte d'entrée unique vers l'ensemble des offres d'emplois disponibles sur le territoire soit le bassin d'emploi** (100 000 personnes concernées en plus des 300 000 citoyens de l'agglomération soit 400 000 personnes en tout). Donc, nous avons cherché une solution qui simplifiait les recherches et donnait un accès immédiat aux offres proposées sur ce bassin d'emploi.

Pour en arriver à Agglojob.com, nous avons mobilisé en interne le service développement économique donc moi-même, le service des systèmes d'information de la commande publique, et enfin le service communication puisqu'il fallait travailler à maquetter cette plateforme. On s'est orienté vers une plateforme qui nous permettrait de recenser l'ensemble de ces offres d'emploi. En plus de ce défi, il était demandé à ce que cette plateforme soit en route pour les vœux, soit le 6 janvier. Le lancement de consultation s'est fait en MAPA. Les entreprises ont eu une vingtaine de jours pour nous proposer un projet qui fonctionnait. L'une d'elle a réussi à relever le challenge. Agglojob était en route dès le début du mois de janvier 2015.

On y trouve des offres d'emploi, de stages/alternance, formations. On trouve entre 4 000 et 5000 offres en permanence sur le site. Cette plateforme permet aux entreprises locales de poster directement des offres via un formulaire ultra simple mais également aux particuliers employeurs et aux organismes de formation. On a complété le dispositif en rajoutant des

actualités liées à l'emploi qu'on appelle actu chaude, qui permettent aux gens d'avoir une information permanente sur les forums et manifestations qui tournent autour de ça, ainsi que de l'actu froide, c'est-à-dire des références complètes et qui ne bougent pas sur les interlocuteurs et les choses qui tournent autour de cette problématique, emploi et entreprises.

On donne la capacité aux demandeurs de se faire envoyer des alertes via les critères de recherche sélectionnés. Quotidiennement, le demandeur reçoit alors les nouvelles offres qui sont tombées. Ce site internet a été **développé en responsive** donc qui s'adapte à n'importe quel écran ce qui réduit les coûts. Nous n'avons pas voulu créé une appli OS et une autre appli pour Android, nous avons voulu un outil très simple, qu'on puisse mettre en œuvre immédiatement sur n'importe quel dispositif. Dans la commande, on avait également la nécessité de ne pas avoir une mobilisation de personnel trop importante pour gérer ce site.

En effet, cela demande **peu de mobilisation RH.** Nous avons un assistant qui valide les offres qui sont rentrées. Pour les emplois qui sont postés par les entreprises, c'est notre partenaire de la CCI qui fait cette validation de son côté et nous, ici, nous validons tout ce qui est formation, stage et alternance. Cela prend à l'assistant une demi-heure tous les matins pour faire ses validations. Le reste, c'est de l'actu à pousser, ça on s'en occupe avec le service communication. Cela ne mobilise pas énormément de temps humain derrière sachant que le fournisseur nous fournit l'hébergement et la maintenance comme demandé dans le contrat initial, ainsi que les évolutions techniques. Nous nous occupons de faire vivre en permanence ce site en multipliant les partenariats autour et en lui donnant une visibilité la plus large possible. Je mets l'accent sur cette communication qui est importante. Il faut donner au grand public le réflexe de l'utiliser. C'est un **outil gratuit, un service public,** qui est là pour leur simplifier la tâche.

Agglojob recoupe en permanence et géolocalise sur le territoire du bassin de l'emploi de l'agglomération des offres de plus d'une soixantaine de jobboards et de sites institutionnels. Ceci est fait en temps réel et ce sont constamment des offres qui ont moins de 30 jours. Après, nous considérons que ce sont des offres périmées mais qui n'ont a priori pas été retirées. **Nous travaillons énormément sur le volet communication**, on a donné une charte graphique particulière au site qui évolue en permanence. On l'adapte aux événements que l'on soutient, on a fait un dérivé très récemment pour l'opération job d'été pour laquelle nous étions partenaires. Donc, on a décliné notre identité aux couleurs du job d'été, et ça nous le faisons systématiquement. On accompagne derrière les publications dans la presse locale, de spots radios, de campagnes de clic Facebook, etc. On prolonge cet effort car nous avons constaté, via le suivi des fréquentations du site, que systématiquement on avait un quasi doublement de la fréquentation à chaque fois. Même après, quand l'exercice de communication est terminé, on garde des fidèles. Petit à petit, l'usage du site s'ancre auprès de la population. Pour vous donner quelques chiffres sur le résultat du fonctionnement de ce site après plus d'un an de vie, on a enregistré 52 000 sessions, 350 000 pages consultées, plus 28 000 utilisateurs avec un taux de rebond inférieur à 30% depuis la création du site. Il y a 7 pages ouvertes à minima par chaque visiteur. A noter : le taux de rebond est la non-prolongation de la visite du site par un internaute. Un taux inférieur à 30% est donc bon.

Aujourd'hui, nous essayons de déterminer le meilleur moyen de savoir si par le biais d'Agglojob les emplois sont pourvus. C'est compliqué de tracer ce genre de résultats. Nous

pensons faire un sondage auprès des entreprises locales déjà pour voir si elles ont pu recruter par le biais d'Agglojob. Nous cherchons à élargir un petit peu ce portail pour en faire bénéficier l'intégralité du département d'Indre-et-Loire à terme. Quand on calcule la population du bassin, nous ne sommes pas loin de la population totale du département. C'est donc quelque chose qui va s'envisager très sérieusement dans les mois qui viennent.

Cet outil a été récompensé par le prix Territoria en novembre 2015.

QUESTIONS

Est-ce qu'il y a une valeur ajoutée par rapport à Pôle Emploi ? La valeur ajoutée est conséquente car Pôle Emploi propose des offres qui sont les siennes, et nous intégrons dans nos offres les leurs. On s'est bien entendu tourner vers eux pour les alerter sur ce que nous faisons et nous avons fait des forums ensemble. Nous donnons une visibilité supplémentaire à toutes les offres dont celles de Pôle Emploi par le biais de notre site. Le fait d'agréger ne nous met pas en position de substitution par rapport aux dépositaires des offres, c'est-à-dire que nous renvoyons vers la page du site où se trouve l'offre pour que les gens puissent postuler directement. Ils postulent donc là où l'offre est publiée. C'est toujours gagnant-gagnant y compris avec des acteurs comme Pôle Emploi.

Est-ce qu'une évaluation du site a été faite auprès des utilisateurs ? C'est un sujet sur lequel on est en train de travailler et de réfléchir afin de trouver le meilleur moyen de faire cette évaluation, d'avoir ce retour. Pour les entreprises, on va s'orienter vers un sondage téléphonique, car on connaît les dépositaires des offres d'emploi locales. On tâchera de faire, via le site de l'agglomération, une enquête de population sur l'usage et les résultats sur ce que propose Agglojob à la population.

Comment le site est-il mis à jour, comment les offres d'emploi peuvent-elles être poussées ? Au quotidien, c'est très transparent pour nous. Le métamoteur de notre prestataire regroupe l'ensemble des offres qu'il trouve sur la soixantaine de site qu'il scanne en permanence (dont Pôle Emploi, le métamoteur agrège l'ensemble des flux) et les reporte automatiquement sur le site. La seule intervention qu'on fait par rapport aux offres concerne celles qui sont publiées directement via nos formulaires en ligne que l'on modère et que l'on valide, celles qui viennent des entreprises sont basculées vers nos collègues de la CCI puisque c'est le contact entreprise direct, ce sont eux qui modèrent même si cela reste agrégé par nous. De notre côté, nous modérons et validons les offres des particuliers employeurs et les offres de formations et de stages. Le plus pour les offres déposées en local sur le site, c'est qu'elles sont systématiquement mises en avant sur Agglojob.

Sur le financement, combien coûte le site, sa mise en place ? La mise en place de ce métamoteur a coûté 17 500 euros TTC. Pour l'hébergement, l'entretien et l'évolution du site car c'est déjà la v2 et bientôt la v3 en moins d'un an du site, le prestataire étant très réactif. Il faut compter un abonnement à 14 500 euros par an.

Question pour M. Jambes : existent-ils d'autres expériences où l'on profite du numérique pour renouveler la politique de développement économique, recherche d'emploi ? Il y a beaucoup d'expériences de ce type-là notamment dans la région Haut-de-France qui a posé assez directement la question des relations et interactions avec Pôle Emploi qui n'a pas été extrêmement simple. Ce qui est intéressant dans l'expérience qu'on vient d'entendre, c'est cette volonté d'utiliser le numérique pour des usages du quotidien, mais aussi de prolonger les solutions qui sont déployées, pas seulement en mobilité mais en géolocalisation. Je crois beaucoup à l'intérêt pour les acteurs territoriaux d'aller jusqu'au bout de la logique. Ce qui fait un des charmes du numérique d'aujourd'hui, c'est d'être informé qu'il se passe quelque chose que l'on ne connaissait pas juste à côté de l'endroit où on est. La géolocalisation, c'est sur l'adresse du site émetteur qui géolocalise, donc c'est intéressant de pouvoir pousser comme ça en montrant qu'on est vraiment à côté d'une opportunité de pousser une offre vers une demande potentielle ou inversement.

Nils AZIOSMANOFF (Directeur, Le Cube), « Les transformations numériques pour les collectivités locales : entre smart-cities et big data »

En quoi le numérique transforme la production de services publics ?

Pour me présenter, je m'occupe d'un lieu à Issy-les-Moulineaux qui s'appelle Le Cube, qui est un centre de création numérique que j'ai cofondé il y a une quinzaine d'années. Partant de cette expérience, j'ai créé une structure (Yes day) qui crée des lieux de nouvelles générations pour des territoires qui innovent. Egalement, j'ai créé une plateforme numérique de service d'hyper proximité qui s'appelle Smart City +.

Pour illustrer rapidement l'ampleur des usages numériques, voici quelques chiffres emblématiques : en septembre dernier Facebook a dépassé le milliard d'utilisateurs connectés en même temps. Il y a 2,6 millions d'applications seulement sur les Smartphones. Les jeunes consultent en moyenne plus de 200 fois par jour leur Smartphone. Et on en redemande puisque 87% des français souhaitent que leurs enfants apprennent le code à l'école, dès le primaire, ce qui est le cas en Allemagne depuis une quinzaine d'année. 67% des français sont favorables à la robotique dans leur travail alors qu'elle devrait détruire 40 à 70% des emplois existants d'ici 20 ans. Une étude récente de l'OCDE dit que 30% des travailleurs en France sont impactés ou vont être impactés par le numérique, et que 9% des travailleurs se trouvent dans une situation de risque très élevé de substitution par la robotique. Cela représente 2,4 millions d'emplois. Cela montre donc l'ampleur de ce phénomène s'il fallait le rappeler, et néanmoins tout ça va continuer et s'amplifier car la demande sociale reste extrêmement forte. Qui dira non à son Smartphone ? Qui dira non à l'électricité gratuite promise par la révolution énergétique ? Qui dira non à la production au cout marginal zéro promise par des économistes comme Jeremy Rifkin ? Qui dira non à la médecine prédictive personnalisée ? etc. La liste est très longue et montre que c'est une révolution systémique qui est en cours.

Il y a deux forces qui œuvrent à cette mutation, d'un côté **la puissance des technologies qui avancent de manière exponentielle** (par exemple les ordinateurs du centre de l'énergie

atomique ont une puissance de calcul de 33 millions de milliards d'opérations par seconde, on arrive au milliard de milliards par seconde), et **l'énergie créative de la multitude** (toute cette énergie issue de la société civile connectée, des citoyens qui innovent ensemble dans de nombreux domaines et constituent un nouveau pouvoir à côté de la puissance publique et de l'entreprise).

Prenons l'exemple de la **ferme urbaine verticale** dont on commence à entendre parler, qui commence à apparaitre dans des villes comme New York, Tokyo, mais aussi Lyon qui va bientôt ouvrir la sienne. Cette ferme verticale urbaine fonctionne en hydroponie, c'est-à-dire qu'elle reconstitue le climat artificiel. Elle s'appuie sur la robotique donc elle fonctionne 365 jours par an 24h/24 et surtout, elle a un rendement 10 fois supérieur à l'agriculture traditionnel avec 90% d'eau et de pesticides en moins. Donc, il y a un **gain écologique** considérable d'autant plus que cela réintroduit les circuits courts. Votre salade aujourd'hui fait 1000 kilomètres pour arriver dans votre assiette. Là, avec la ferme urbaine, elle sera à côté de chez vous. Au niveau des emplois, cette ferme fonctionne avec très peu de monde, peu de personnel, la ferme des 1000 vaches c'est 10 personnes pour la faire tourner par exemple.

A côté de ces innovations technologiques, on voit des **innovations sociales** également qui fleurissent comme par exemple les frigos urbains en libre-service qu'on voit à Berlin. C'est une initiative associative avec plus de 1500 bénévoles qui récupèrent des invendus dans 1000 magasins partenaires et les redistribuent gratuitement aux personnes qui en ont besoin. On peut rapprocher ces initiatives des box d'échange où les gens s'échangent, se donnent, se prêtent des objets du quotidien. On peut prendre en exemple la perceuse qu'on a tous chez nous et qu'on utilise en moyenne 12 minutes par an.

Il y a donc une très grande créativité aujourd'hui qui s'exprime en matière d'innovation urbaine et numérique dans tous les domaines. Les territoires, de plus en plus en compétition les uns avec les autres, cherchent à se rendre de plus en plus attractifs, plus efficients et sont donc prêt à utiliser toutes les technologies pour ça, notamment dans toute la dimension back offices (tout ce qui relève de l'urbanisme, transport, habitat, énergie, etc) et dans les services front office, c'est-à-dire tout ce qui relève du vivre ensemble, de la citoyenneté, de l'éducation, de la culture, du commerce, etc.

En France, on voit une impulsion forte autour de la ville intelligente au travers de dispositifs comme French Tech. Les études montrent que **les villes pourraient gagner jusqu'à 30% de gain d'efficacité mais avec des coûts élevés en amont** dans la mise en place de ces technologies. Par ailleurs, on peut noter que c'est surtout la dimension technologique qui est mise en avant et que la dimension servicielle, innovation sociale aujourd'hui, n'est pas complètement dans le radar des politiques publiques. La ville d'Issy-les-Moulineaux arrive régulièrement dans le top 10 des smart cities dans le monde, au côté de villes comme Seoul, Barcelone. C'est notamment la dimension Living Lab, la ville servicielle tournée vers les citoyens qui est pointée dans ces benchmark.

Le Cube, centre de création numérique, est un lieu pionner en France et en Europe, entièrement dédié aux nouvelles formes d'expressions créatives numérique. Il mène beaucoup d'activités en parallèle que vous retrouverez sur le site www.cubefestival.com. C'est un lieu qui a innové dans pas mal de domaines, en termes d'éducation, de culture, de

création, d'innovations, car il y a beaucoup de startupeurs, d'entrepreneurs, qui passent par le Cube. Cette sphère virtuelle est un nouveau territoire que nous investissons de plus en plus chaque jour, parfois de manière surprenante à l'instar de Mark Zuckerberg marchant dans une allée avec des gens qui ne le voient pas, car ils ont des lunettes et sont « ailleurs », dans un univers virtuel dans les fermes de serveur du cloud. Cette image est assez symbolique de ce qui se passe aujourd'hui de plus en plus, à la croisée du monde physique et du monde virtuel. On doit tenir compte que cela va se décliner dans un tas de choses très concrètes. On voit apparaître les hologrammes, par exemple Whitney Houston commence sa tournée aux Etats-Unis, elle est ressuscitée à travers l'hologramme. On voit apparaitre ces technologies dans les aéroports, musées, etc. dans le cas du service public en Asie mais également dans la médecine aussi où l'on utilise également l'holographique 3D pour préparer et conduire les interventions chirurgicales.

Ces exemples sont intéressants. On a passé les dix dernières années à explorer **des modèles dans la sphère virtuelle qui aujourd'hui vont se transposer dans le monde physique.** Le monde physique et le monde virtuel se maillent de plus en plus et créent des porosités qui créent elles-mêmes des percolations et de nouvelles valeurs. Ce phénomène va encore s'amplifier puisque les nouvelles générations, qui sont natives du numériques, vont trouver de plus en plus des environnements propices au développement de ces nouveaux usages, ces nouvelles manières de travailler, notamment autour de tout un tas d'écoles qui fleurissent aujourd'hui autour d'alternatives pédagogiques et actives très centrées sur le numérique et ses processus. On peut citer le 42 notamment à Paris qui est une école qui a ouvert il y a deux ans et a déjà attiré plus de 100 000 candidats. Vous avez également le phénomène des Mooc qui massifie le savoir. Dès la première année, Sebastien Thrun, un professeur de Stanford donnait des cours à plus de 25 000 élèves ce qui est considérable et il a cumulé plus d'élèves en quelques années que l'ensemble du MIT depuis sa création. On voit donc que ce sont des phénomènes majeurs qui arrivent. 100% des jeunes aujourd'hui pratiquent le jeu vidéo, notamment l'e-sport qui commence à apparaitre où les gens se réunissent dans des salles comme le Zénith pour suivre des compétitions, des matchs de jeux multi-joueurs avec des millions d'euros derrière. C'est tout un business. Cela montre des usages complètement nouveaux. C'est même un cursus dans les universités américaines, car on considère que celui qui dirige une guilde dans un jeu a su développer des compétences de management à distance. C'est même considéré comme un bonus sur votre CV, il y a même des CV qui sont présentés directement comme s'il s'agissait d'un jeu vidéo sur smartphone. On n'a plus besoin de dire ce qu'on a fait, on le montre directement. Ces nouvelles générations demandent à être de plus en plus autonomes. Plus de 50% des jeunes français veulent être indépendants, créer leur entreprise. Aujourd'hui, ils sont connectés entre eux et ont ces outils numériques qui leur donnent une puissance que n'avaient pas les anciens. Des tiers lieux émergent également (co working, creative space, etc.) et cela amène de nouveaux usages. Le transport avec la voiture autonome qui arrive d'ici 2020 aux jeux olympiques de Tokyo. Ces voitures arriveront dans nos villes également. Derrière cela c'est l'énergie aussi, puisque les batteries qui servent à donner de l'autonomie aux voitures de Tesla aujourd'hui vont entrer dans les appartements, les maisons pour leur donner de l'autonomie. On a des maisons à énergie positive qui commencent à apparaitre et qui fournissent de l'électricité pour des quartiers autour d'elles.

La ville plateforme offre des services autour de l'innovation sociale comme smart city +. Il y a aussi les phénomènes makers qui va aussi complètement changer toute une chaine de valeur puisque cela va permettre aux gens d'infofabriquer eux-mêmes des objets du quotidien, avec les imprimantes 3D. Par exemple, une maison à 150 000 euros entièrement imprimée en 3D fait 1000 mètres carrés, et est constituée à 60% de produits recyclables. On voit encore les liens écologiques derrière. Dans les commerces du futur, on ne viendra plus dans un magasin pour acheter mais pour faire l'expérience du produit, pour partager des communautés d'intérêt autour du produit, mais surtout pour infofabriquer l'objet de façon customisé avec l'intelligence collective. L'économie collaborative va changer aussi beaucoup de choses. On voit émerger par exemple des potagers urbains partagés et tout un tas d'initiatives.

Les objets connectés, c'est un phénomène majeur. 80 milliards sont attendus d'ici 2020. On voit l'exemple de ces pigeons à Londres qui captent des données sur la pollution pour mesurer la qualité de l'air dans la ville. La e-santé est en train d'arriver et va complétement changer la chaine de soin et apporter des changements majeurs qui vont allonger la durée de vie. Tous les objets qui vont devenir communicants, relationnels et qui nous apprendront à les utiliser eux-mêmes. Il y a les systèmes de réalité augmenté. On va réenchanter l'espace urbain à travers tout un tas d'expériences collectives urbaines qu'on appelle les Smart Garden. La sécurité va être totalement impactée notamment avec les knightscopes, le policier robot qui est capable de voir, sentir, analyser, prédire tout un tas de problématiques dans la ville (grâce à des algorithmes prédictifs), qui est également nourri par les citoyen connectés sur ce robot.

Tout cela va beaucoup changer les métiers. Beaucoup vont disparaitre, mais des nouveaux vont apparaitre. Il ne s'agit pas que des métiers exécutifs et de force, mais des métiers intellectuels : un article journalistique est entièrement rédigé par des robots. Un robot traite 300 millions de pages à l'heure et non seulement il les analyse, mais il est capable de faire tout un tas de choses avec. Fondamentalement, **quel sens cela donne au monde et à la ville telle qu'on peut l'imaginer demain ?** Peut-être qu'on peut ouvrir le débat à ce stade.

Jean-Pierre JAMBES (Maître de conférences en aménagement, UPPA), « Les politiques numériques des collectivités locales : quelles conditions pour se donner les moyens d'innover et de valoriser localement leurs investissements ? »

Je voudrais résumer mon intervention sur cinq points assez simples. Je souhaite partir dun constat : le rappel d'une commande nationale en cours, quelques questions, une piste, puis quelques interrogations. Je suis aménageur plus que manageur, on est sur un sujet où les collectivités régionales, départementales mais aussi les EPCI investissent beaucoup en France. Le département 64 a d'ailleurs été un des premiers en France à lancer un projet haut débit en France. Ils investissent beaucoup pour suppléer le marché qui ne sait pas déployer les réseaux à très haut débit dans les zones peu denses. Les coûts sont conséquents. On parle de 20 milliards d'euros sur le réseau optique très haut débit du XXIème siècle. J'ai mis

quelques comparaisons pour remettre les choses en perspective. Le métro du Grand Paris, personne ne connait le budget exact aujourd'hui mais il se dit que c'est 24,7 milliards d'euros et la LGV, c'est un peu moins de 8 milliards d'euros. En ces temps compliqués, c'est un sujet qui mobilise beaucoup de fonds et d'énergie, qui mobilise tous les territoires.

Je suis partie de ce constat avec un organisme qui m'a fait une demande. La puissance publique notamment l'Etat à travers le FSE investit beaucoup dans le réseau numérique. Comment mieux valoriser ces investissements ? Quel est le retour sur cet investissement ? On est parti de ce constat sur une mission qui va jusqu'à la fin 2016 et qui consiste à trouver des pistes, qu'on va modéliser un peu plus tard pour travailler ce questionnement. Voilà plus de 10 ans qu'on investit sur du numérique dans les collectivités, sur du réseau. **Est-ce que cet investissement numérique important se traduit sur un changement de management considérable ?** Est-ce qu'on les exploite suffisamment pour travailler la modernité des services publics ? Est-ce que cela a induit le choc de simplification dont on nous parle beaucoup ?

La question qu'on me pose est finalement assez simple. Est-ce qu'on exploite suffisamment l'investissement numérique réseau pour travailler la modernité des services publics, pour travailler le management public, pour être plus à l'écoute de ce qui se passe ? L'impression qu'est la mienne, j'ai l'impression qu'on est aujourd'hui sur des stratégies d'investissements publics réseaux qui sont en mode rattrapage, ce que j'appelle en **mode dissociation**, c'est-à-dire que lorsqu'on construit du réseau, optique par exemple, la puissance publique ou on délégataire construit le réseau mais n'exploite pas envers le client, le réseau. Il le commercialise uniquement auprès d'opérateurs comme Orange, Free, SFR, Bouygue qui achètent ce réseau pour vendre des services nationaux triple play à des consommateurs qui n'avaient pas accès à ces solutions avant car il n'y avait pas de solution réseau. On dissocie la construction du réseau à son exploitation, ce qu'il permet. C'est ce que j'appelle la dissociation. Sur la partie management numérique, nous n'avons pas ce développement d'usage ou très peu. Est-ce qu'il ne serait pas le temps de changer de modèle, de changer de paradigme, dans un modèle où on ne dissocierait plus la construction de l'exploitation et où on donnerait enfin à la puissance publique les moyens de mieux utiliser les réseaux ? Pour les managers numériques, vous savez qu'on est très loin de posture là.

Je voudrais illustrer ce propos à travers des exemples. Aujourd'hui, **la puissance publique construit un réseau mais ne l'exploite pas.** Les gens qui utilisent ce réseau sont des opérateurs qui vendent ce service triple play. La valeur ajoutée locale n'est pas énorme, quasi nulle. De nombreuses collectivités déploient également des réseaux Wifi pour donner plus de connectivité en mode mobilité, mais peu exploitent les solutions pour pousser l'économie locale, le social, de l'environnement, pour inventer des usages. C'est un changement de modèle qui consisterait à se dire, finalement revenons sur les fondamentaux. Pourquoi construit-on du réseau ? Est-ce pour réguler les carences du marché ? Est-ce pour créer un effet de territoire ? Une plus-value locale ? Je suis plus un adepte de la théorie de la régularisation que du marché libre, et pour que la puissance publique se donne les moyens d'utiliser ces investissements pour créer de la plus-value locale. Aujourd'hui, si je caricaturais, quand on construit un réseau optique, le premier qui en profite, c'est Facebook. Facebook est une bonne invention, mais quelle est la plus-value pour les Pyrénées atlantiques d'avoir un modèle Facebook qui exploite vos données, qui les vend avec un modèle de régie publicitaire. Cette régie publicitaire va poser les problèmes et

opposer d'autres acteurs de la disruption comme AirBNB ou Uber et on va avoir demain d'autres problèmes, car la puissance publique aura laissé ces données être utilisées par un opérateur non européen, certes brillant, mais qui n'a pas que des qualités. Google, Appel, Facebook et Amazon (GAFA) sont les premiers bénéficiaires de l'investissement public aujourd'hui. Il faut faire en sorte que ça ne soit pas seulement les GAFA qui l'utilisent, mais que ça soit le commerçant ou l'agriculteur du coin, l'acteur touristique, social, l'universitaire. C'est ce changement de paradigme que je voudrais évoquer, en se demandant si aujourd'hui on ne se trompe pas d'ordre de priorité. Reposons nous les bonnes questions. Pourquoi et comment faisons-nous ça ? Nous avons un peu oublié cette question quand on a fait du management numérique. Si on se la posait, on s'apercevrait que les investissements réseaux, il est important que la collectivité dépasse son rôle de simple constructeur. Il est important que si elle veut faire de la e-incluion, elle se donne les moyens d'avoir une partie du réseau qu'elle maitrise pour faire du service universel d'accès à l'Internet. Si elle ne maitrise pas le réseau, elle ne pourra pas le faire. A Pau, 1547 chambres universitaires, lorsqu'il y a de nombreuses années la communauté de Pau a voulu interconnecter ces chambres universitaires sur le réseau optique de l'agglo, c'est bien parce qu'elle avait une partie du réseau dont elle était propriétaire. Si elle n'avait pas eu ça, elle n'aurait pas pu le faire. Si on veut faire de la e-inclusion, il faut garder une partie du réseau et le garder comme on garderait une partie de la route, à la différence que quand on construisait des routes, les routes n'abolissait ni la distance ni le temps. Pour l'optique, c'est des routes totalement différentes puisque on est changement de métrique totalement nouveau, on abolit la distance et une partie du temps. Il est aujourd'hui beaucoup plus facile de commander sur Amazon que d'aller au centre-ville de Mauléon : c'est paradoxal, mais c'est ainsi. Il faut quand même se préoccuper du sens des investissements public numériques et je crois qu'il serait opportun d'inciter la puissance publique notamment l'Etat et l'Union Européenne à inverser l'ordre des priorités. Aujourd'hui, pour faire de l'aménagement numérique, il faut un schéma infrastructure et optionnellement un schéma usage. J'ai l'impression qu'il faudrait faire l'inverse : d'abord un schéma usage et service locaux à bénéfices territoriaux avant de penser à l'infrastructure et on verrait qu'interconnecter une école ne suffit pas. Cela ne sera pas une révolution sans projet d'usage. L'usage justifie le réseau, **ce n'est pas le réseau qui qui pousse l'usage.**

C'est pareil sur l'e-inclusion, sur le tourisme, l'économie, mais il faut bien qu'à un moment donné, la puissance publique maitrise ce qui construit l'internet de demain. Est-ce que la puissance publique maitrise de la donnée sur ces réseaux ? Non, il se construit sur la capacité à exploiter ces données pour en faire de la valeur ajoutée, si possible territoriale, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui et se construit sur un web qui est de plus en plus sémantique. Est-ce qu'aujourd'hui, dans les initiatives que l'on voit, on est capable d'utiliser des algorithmes sémantiques pour pousser ou personnaliser du service ? Pas souvent. On pourrait multiplier les exemples pour montrer qu'aujourd'hui, on est peut-être en train de se tromper, il vaudrait mieux essayer d'expérimenter un modèle dans lequel on essaierait de réguler. Aujourd'hui, **la concurrence n'est pas équitable et la régulation nécessaire.** Cette régulation n'est évidemment pas de la responsabilité territoriale, mais sur la loi République Numérique qui vient de passer a loupé le coche de la régulation.

Produire plus d'externalités est important. Il y a un paradoxe entre la révolution numérique et la perception des territoires qui ne changent pas. Je pense qu'il faudrait essayer de mieux

territorialiser les productions de services permises par ces réseaux. Moderniser le management public : des choses simples, il y a des sources d'économie évidentes entre collectivité sans chercher des choses compliquées. Je prends deux exemples : mutualiser des services voix sur du PABX, sur des réseaux en zone étendu. Tout de suite les dépenses de toutes les mairies interconnectées sur les réseaux diminuent de 20 à 30%, mutualiser la visiophonie entre collectivités locales permet d'économiser du CO2 sur les déplacements. Cela, vous pouvez le faire si vous maitrisez une partie du réseau. Une partie du réseau très haut débit va rester propriété du délégataire et j'encourage cette solution car si on maîtrise le réseau, on va maîtriser les coûts de fonctionnement. On a quelque chose qui s'impose, si on se donne les moyens de travailler dans cette direction.

Concernant les **effets de territoire**, on a aujourd'hui un vrai problème d'égalisation des chances, le numérique va se traduire par une plus grande inégalité et non une meilleure égalité si l'on n'y prend pas garde. Une partie de la population pourrait rester en marge de ces nouveaux outils. Dans ce domaine, je ne vois pas qui d'autres que les collectivités qui sont proches et réactives, peuvent travailler sur la question. Par exemple, Angoulême qui a inventé un réseau interconnecté dans les HLM, service d'accès à l'internet pour tous. C'est un point qui suppose le changement de paradigme.

Aujourd'hui, on a décidé qu'une partie du territoire national était de monopole opérateur. Une collectivité, sauf ruse, n'a plus le droit de déployer du réseau. Une partie de cette infrastructure n'est plus de propriété publique. C'est quand même paradoxal, car c'est la base de la construction de tous les réseaux (réseaux d'eau, d'électricité, d'assainissement, etc.) qui étaient fondés sur la péréquation et en faisant cela, on a enlevé les moteurs de la péréquation. Si on obligeait les opérateurs qui ont monopole sur les zones urbaines à devenir client des réseaux en zone rurale, on pourrait réinvestir. Aujourd'hui, les opérateurs urbains peuvent ne pas devenir client des réseaux d'initiative public, et sont donc obligés d'aller chercher des opérateurs alternatifs, dynamiques et brillants mais qui n'ont pas l'appétence marketing des grands opérateurs. C'est donc, d'un point de vue de la gestion publique, une très mauvaise affaire puisqu'on a un retour d'investissement des recherches qui sont générées par le système de carence du marché qui sont basses à cause des dispositions réglementaires. Je pense que là, il y a tout un tas de choses à revoir. Ce qu'on est en train d'essayer de faire, c'est d'imaginer des territoires prêts à expérimenter la maîtrise des réseaux et l'exploitation à des fins d'usage public de ces mêmes réseaux sans empêcher le marché de faire leur business sur le triple play, mais sans tout associer à cette seule dimension de gestion des carences du marché. **Ce passage de dissociation à association est la traduction des spécificités des investissements numériques qui ne sont pas des investissements comme les autres.** On n'est pas sur les mêmes temps, les mêmes investissements financiers et les mêmes modèles socio-économiques. Et à réseau spécifique, il faudrait un modèle d'aménagement qui soit lui aussi spécifique.

QUESTIONS

Adressée à M. Aziosmanoff. **J'ai trouvé un décalage assez fort entre la partie pratique et la partie théorique. Dans la partie pratique, on dit qu'il y a des usages numériques potentiels relativement importants (emploi, culture, smart cities, etc.) et finalement, avec le théorique, on retombe en aspect concret. On s'aperçoit qu'il y a beaucoup d'efforts en matière infrastructurelle, mais peu d'usages et peu de politiques publiques impactées dans le numérique dans le concret. Pourquoi ce décalage entre le potentiel et la réalité des collectivités locales ?**

Je pense que l'intervention précédente donne un constat clair et objectif de la situation concernant la question « à quoi servent ces investissements », je terminais mon intervention sur « quel sens cela a » et cela rejoint ça. Je prends juste un exemple très court. Si on regarde l'histoire des tableaux blancs, que nous connaissons tous, à Issy-les-Moulineaux, cela a été comme partout ailleurs. Ils ont été installés un peu plus tôt qu'ailleurs, mais n'ont pas plus servi qu'ailleurs. Il a fallu que l'on crée un Lab d'éducation numérique il y a plus de dix ans au Cube, sous le manteau de l'éducation nationale, c'est-à-dire qu'on a impliqué les enseignants et les élèves mais sans le dire à l'inspection. On a été obligé de taire l'initiative qui est publique aujourd'hui, mais il a vraiment fallu le faire ainsi pour élaborer quelque chose qui a une valeur très forte aujourd'hui, et on nous demande d'élaborer ça aujourd'hui à l'échelle du département. Il a fallu qu'on le fasse contre l'institution. Pour moi, le premier frein est culturel. Il n'est pas technologique. La technologie va plus vite que la culture, d'une certaine manière.

Réponse de M. Jambes

Les modèles économiques qui aujourd'hui sont à l'œuvre sont ceux qui ont été hérité de la modernisation du réseau cuivre que la puissance publique a construit. Elle l'a construit pour elle, remis à France Télécom qui est devenu Orange, et la puissance publique, premier aménageur numérique version réseau à initiative publique des années 2000, a donc dû moderniser un réseau existant. Elle a adopté un modèle qui a été adapté à ce modèle de rattrapage de modernisation, donc on reprend un réseau et on le modernise. Là, la situation est totalement différente, on est sur un réseau qui n'a rien à voir avec ce réseau cuivre obsolète avec un système qui permet des débits dont on n'a absolument pas conscience. Ce matin je testais une solution en gigabit en milieu rural, je n'imaginais pas ça il y a 15 ans : 1 gigabit par seconde à 9400 mètres de NRA. Le monde a changé, mais nous n'avons pas changé le modèle qui allait avec ce nouveau monde. Il faut changer ce modèle, et je ne comprends pas la politique nationale et européenne dans ce domaine.

Adressée à M. Jambes **Comment accompagner les collectivités dans ce développement numérique, alors qu'on peut ne pas comprendre ce qui nous arrive ? Comment faire pour que les collectivités l'intègrent dans leur mode de fonctionnement alors que les élus, cadres et agents ne maitrisent pas forcément ces évolutions ?**

Il faut partir sur des services aux communes basics, interconnecter les services voie, permettre d'avoir de la visio, avoir des solutions de back up de sécurité dans des mairies qui n'ont absolument aucune sécurité informatique et qui font n'importe quoi sur les données publiques qui peuvent être piquées, qui peuvent être perdues, qui peuvent être crashées dans un ordinateur à n'importe quel moment. Commencez par des choses très simples comme cela, sur des applications tourisme, des applications sociales, sans essayer encore de parler territoire intelligent, smart cities, etc. qui sont l'étape 2. Commençons déjà par construire une communauté d'usages qui sont les usages du quotidien.

Réponse de M. Aziosmanoff :

Je rencontre également cette problématique dans pas mal de collectivités de toutes tailles et ce n'est pas simple, car une fois de plus, le problème est éminemment culturel. Je pense que la collectivité doit, comme les grandes entreprises qui peuvent avoir du mal à se réformer aussi, et qui externalisent et mutualisent la R&D. Finalement, elles font confiance à des gens avec qui elles ne partagent pas forcément la culture, mais elles vont avoir des collaborations projet avec ces structures et elles vont prendre des risques. Je pense que le problème de la collectivité aujourd'hui est qu'elle est très contrainte par un ensemble d'appareillages comme le Code des Marchés publics, qui font que ce n'est pas très facile. Cette question d'amener de la rupture, de l'innovation, des modèles qui ne sont pas les mêmes modèles y compris économiques est compliquée dans un monde où tout est normé, mis dans des petites cases. Je pense qu'il faut que la collectivité accepte de prendre un risque, de se planter s'il faut se planter, mais s'il faut innover dans les usages, si on veut créer des externalités positives qui permettent au citoyen de s'approprier tout un tas de choses et de créer de la valeur sociale, il faut aussi quelque part lâcher un peu et ouvrir des espaces où des choses qui n'existent pas encore peuvent être expérimentées par les citoyens eux-mêmes sans que cela soit forcément processisé. Je pense que c'est un problème de confiance, d'ouverture et de prise de risque.

Adressée à M. Aziosmanoff. **Quel est le degré de l'utilisation de l'Open source par les collectivités comparé aux entreprises privées ?**

L'Open Source est plutôt préconisé par l'administration et au sein des collectivités. Je pense que c'est très bien, c'est une réponse à l'hégémonie possible de technologies qui viennent des USA. Aujourd'hui on utilise quand même massivement les outils qui viennent des USA. Nos données sont dans des clouds qui ne sont pas chez nous, etc. donc l'open source est une manière d'avoir des espaces de réappropriation de ces technologies sans avoir besoin de construire notre microsoft français.

Adressée à M. Aziosmanoff. **Comment peut-on continuer à développer le numérique alors qu'il peut y avoir des impacts négatifs notamment sur le chômage.**

Je veux bien tenter une réponse, mais la question n'est pas là. Est-ce qu'il faut ou non ? C'est naïf, la question c'est « comment ? » C'est irréversible. Pour une raison simple : nous sommes dans un système économique capitaliste, qui va chercher toujours plus à optimiser ses profits, ses coûts, ses marges, etc. et la robotisation. Il n'y a pas photo quand on compare le coût d'un robot et d'une personne sur un travail à l'heure, car un robot va être de l'ordre de 5 euros la journée et peut travailler nuit et jour. De toute manière, on n'y échappera pas. La question est : qu'est-ce qu'on fait de ça ? Et comment on réinvente la

société avec ça, et comment on redistribue la valeur en sachant que les robots sont plus productifs. Il y aura toujours de la production de valeur, la question sera celle de la redistribution de la valeur. Nous assistons à un changement de civilisation, de société, car le système actuel ne peut plus fonctionner avec cette économie numérique, et on le voit un peu plus chaque jour.

Réponse de M. Jambes :

Vous regarderez à ce propos une publication de l'OCDE, d'aujourd'hui, qui répond à une étude anglo-saxonne, qui dit que 9% d'emploi seront détruits par le numérique. Dans ces 9%, même si ces chiffres doivent être aussi faux que ceux de l'étude anglo-saxonne mais ils sont indicatifs, ils montrent que la majeure partie des emplois créés par le numérique ne le sont pas en Europe mais ailleurs. La solution pour répondre à cette question, c'est vraiment se donner comme fil rouge : Comment créer localement de la valeur ajoutée grâce au numérique ? Cela devrait être l'obsession de tout le monde aujourd'hui, et je ne suis pas sûre que ce soit une obsession largement partagée dans ce domaine.

Clôture du colloque

M. Jean-Jacques LASSERRE (Président, Département des Pyrénées-Atlantiques / Président de la commission Innovation de l'ADF)

Après autant d'interventions d'un si haut niveau, prétendre clôturer une journée comme celle-ci est prétentieux. Après tout, si je ne partais que chargé de bonnes interrogations, ça serait déjà un beau progrès. D'abord, je voudrais sincèrement vous remercier pour cette initiative dont je sais qu'elle a réuni pas mal de régions françaises. Je crois que c'est vraiment très intéressant, et je le dis sans flagornerie, je crois qu'on a un intérêt collectif commun de se nourrir de nos propres interrogations, de nos réflexions, de nos perspectives de solutions.

Pour rester sur le numérique, quand M. Jambes veut décoiffer, il sait décoiffer ! J'ai écouté les propos de l'intervenant précédent, si j'avais un simple mot à mettre très en avant. **Quel sens donnons-nous à tout ceci ?** Sur cette interrogation, j'espère que nous aurons l'occasion de nous retrouver tant on peut être convaincu que ce qui se passe maintenant et depuis quelques années, et c'est pour cela que l'innovation est nécessaire et fondamentale, est important avec notamment l'apparition du numérique, et notamment l'évolution sociétale, et notamment les grands chambardements institutionnels dont vous êtes tous les acteurs. Je crois très sincèrement qu'on n'a jamais connu dans nos vies des moments d'aussi intenses changements que les moments que nous vivons maintenant. L'apparition du numérique, bien entendu, nourrit cette formidable accélération, et c'est pour cela que ce débat tombe à point nommé. Ce que nous visons depuis quelques mois (la loi NOTRE, le changement de nos institutions) ne font que rajouter à l'impérieuse nécessité que nous avons de nous adapter et d'innover. Je suis convaincu que c'est dans les moments de crise que l'on peut le mieux s'en sortir et que l'on verra émerger l'innovation, l'imagination, les pistes nouvelles qu'on essaie de créer. Dans ma vie, j'ai eu l'occasion de gérer des affaires économiques intéressantes, de présider des institutions qui ont gagné beaucoup d'argent, et chaque fois que nous avons essayé de lancer de l'innovation, de la diversification alors que nous étions des nantis dans un paysage économique chahuté, nous nous sommes plantés. Je crois véritablement que les moments de grandes interrogations sont toujours plus fertiles pour trouver le bon créneau d'initiative, pour trouver le bon créneau d'innovation. En tout cas, c'est ainsi que je vois les choses et c'est pour cela que je dis : cette thématique-là, l'innovation, il faut vraiment que nous essayons de le développer. Faut-il des moyens financiers ? Ce n'est pas forcé, au contraire, c'est dans les situations de crises et de grandes interrogations qu'il faut essayer d'avancer. Je crois, en tout cas c'est ce que j'essaie de mettre en pratique, qu'il y a des ingrédients et des recettes toutes simples que l'on ne doit pas oublier. Faut-il s'écarter de la pensée unique ? Je crois que oui. Je suis totalement opposé aux grands schémas nationaux ou européens qui consistent à fabriquer des moules

dans lesquels nous sommes priés de nous insérer, car les seules solutions se dérouleront uniquement dans ces moules-là. Je crois que l'innovation a quelque chose de particulier : elle doit s'adapter aux particularités territoriales, régionales, aux spécificités que nous connaissons. Si on ne retient pas cette idée, je crois que malheureusement on part sur des postulats qui ne sont pas bons. Je crois également qu'au niveau de l'innovation, il faut toujours éviter de rester dans ce que j'appelle la consanguinité intellectuelle. Je crois qu'on gagne beaucoup, sur un thème donné, à s'entourer de points de vu, d'expressions, des préoccupations et des préoccupations de solutions de personnes qui ne sont pas forcément issus de nos propres milieux. J'ai toujours considéré que la sphère politique a plutôt intérêt de regarder ce qui se passe sur le même thème autour d'elle, c'est ce que j'appelle éviter la consanguinité intellectuelle. Quand on juge de situations données, c'est toujours de l'évocation d'analyses très fines des situations qu'on doit mieux détecter les endroits où portent l'initiative, où doivent porter les changements. Il faut qu'on passe du temps à faire du constat, à faire de l'évaluation. Il faut qu'on soit d'accord de prendre des risques, je reviendrai tout à l'heure sur l'expérience départementale que j'avais lancée il y a une douzaine d'année**. Il faut dans la vie prendre des risques, mais surtout rendre ce risque acceptable par ceux qui nous entourent, par ceux qui nous jugent et par ceux qui nous accompagnent**. Dans les prises de risque, ou en tout cas dans les initiatives, il y a un sujet qui me taraude et que j'essaie de faire évoluer : de quelle façon peut-on cultiver l'acceptabilité et l'appropriation des initiatives ? La particularité de notre pays est que les élus n'ont plus de capital-confiance. Toute initiative de caractère public, de caractère politique, si elle n'est pas présentée, analysée, acceptée, dans le sens de la culture du partenariat, je crois que ça ne marche pas. C'est donc un élément que je livre toujours à la réflexion de ceux avec lesquels j'ai la chance de travailler. Nous sommes en train de mettre en place un projet départemental. Je souhaite que l'ensemble de nos collaborateurs travaille avec nous, et peut-être les usagers sur des formes qu'il faudra déterminer. C'est plus facile à évoquer qu'à mettre en pratique, mais je sais que **l'appropriation collective** va être le thème dominant dans le déroulement des projets dans les années à venir tant les configurations sont compartimentés, et tant que nous avons besoin, lorsqu'il faut de grands changements, que la société les accepte, que la société les accompagne, que la société les fasse sien. Voilà les quelques mots que je voulais vous dire avant de parler du numérique.

Cela veut dire, je crois, qu'il faudra probablement **revisiter le jeu des acteurs**. Il n'y aura pas d'appropriation collective si on ne revisite pas le jeu des acteurs. Hors de question de mettre la sphère politique d'un côté, les entreprises de l'autre, le secteur associatif de l'autre. Je pense qu'en ce moment, outre l'apparition du numérique, outre les changements institutionnels, il y a de grands changements qui s'opèrent dans notre société. Je ne suis pas un initiateur de l'économie collaborative, je ne suis pas un initiateur de l'économie circulaire. Quand je vois les initiatives qui sont prises, même si je considère que toutes ne sont pas pertinentes notamment en termes de durée, cela me fait dire qu'il y a des gisements d'initiative, il y a de véritables volontés, de solidarités qui trouvent l'expression dans les expériences que nous vivons. Je pense que cette évolution sociétale devra nourrir nos réflexions lorsque l'on mettra en route nos propres modèles de développement et nos initiatives. J'en viens au projet départemental du numérique il y a une douzaine d'années, nous avons décidé (les Pyrénées Atlantiques) d'avancer, d'être les précurseurs, les pionniers, nous avons décidé de faire en sorte d'être dans le peloton de tête des départements français. C'était il y a dix ou douze ans, je pressentais beaucoup plus intuitivement que

techniquement que ce serait l'élément fondamental dans l'évolution sociétale et nous avons donc pris des initiatives, nous avons laissé de côté l'opérateur historique de l'époque qui bien entendu considérait que c'était la danseuse du président, et nous avons créé un des premiers réseaux alternatifs à France Télécom, avec un partenaire depuis qui a évolué. C'était Neuf à l'époque, maintenant Numéricâble. Nous avons monté ceci, et nous étions véritablement des précurseurs sur le général, les réseaux de cuivre. 80% des populations étaient aptes à prendre du très haut débit, et nous avons complété ceci par de l'hertzien, par du wimax avec toutes les difficultés que l'on peut imaginer autour de ceci, et d'insuffisances techniques, de couvertures inégales du territoire et du rejet des populations par rapport aux fameuses ondes. Et nous avons fonctionné sur ce dispositif. Bien entendu, les usages, les utilisations et les territoires ont évolué pendant ce temps. Nous nous sommes retrouvés il y a deux ou trois ans dans la situation actuelle qui obligeait, notamment par rapport au très haut débit, mais aussi par rapport à la couverture intégrale du territoire, de poursuivre une action qui n'était pas devenue obsolète, mais qui était totalement insuffisante par rapport à l'idée qu'on se faisait des usages. Nous avons continué de dire, comme beaucoup de départements de France, que nous cherchons une couverture intégrale du territoire. C'est un propos devenu ringard. Il n'y a de solutions modernes intéressantes pour l'avenir que dans les métropolisations. A quoi bon équiper des zones rurales dont on sait que, demain, elles n'intéresseront plus personnes. On est sorti de ce qu'on sait pour essayer d'imaginer un dispositif couvrant l'intégralité du territoire. Ce n'est pas propre à notre département encore qu'en termes d'animations territoriales, il soit très riche : Le Béarn, le Pays Basque, chacun peut imaginer ce que cela peut donner en matière d'attente de tous ces territoires. Bien entendu, le gouvernement, dès l'instant qu'il dit on va mettre en place des zones AMI et on les propose aux opérateurs historiques, il propose de laisser faire les lois du marché là où c'est possible. On laisse faire les choses. Non seulement les collectivités locales sont démunies d'une quelconque influence dans ces zones-là mais, plus grave, on s'interdit toute péréquation territoriale dès l'instant que les zones à haute rentabilité ne sont plus intégrées dans un projet départemental, chose que nous avions évité lorsque nous avons lancé notre premier projet. Ce qui est fait est fait, nous sommes dans cette situation, on s'attaque donc au reste du territoire départemental. Construisons le réseau et considérons que le reste se traitera dès l'instant que le préalable est assumé. On s'attache à mettre en place un réseau départemental qui serait, hypothèse cinq ans, 90% de très haut débit sur la fibre. Jusqu'à preuve du contraire, tous les techniciens qui nous entourent nous disent que ce type d'investissement n'est pas frappé d'obsolescence. Quand on gère une collectivité dans une situation financière tendue, on se pose aussi ces questions : quelle est la durée technique des choses que l'on va lancer ? Nous considérons qu'en termes de durabilité, de risque d'obsolescence, le pari que nous faisons de câbler 90% du département, hypothèse cinq ans, est un pari que nous pouvons tenir. Et nous allons nous attacher à construire ceci ce qui nous vaut de belles Joutes, de beaux débats, ce qui nous vaut également certains refus en termes d'investissement public pour se consacrer à ceci. Pourquoi ? Parce que nous sommes convaincus qu'au-delà des usages des administrations, de nos collectivités, dans la vie des entreprises, les initiatives futures qui seront prises seront totalement arcboutées sur la qualité de l'équipement qui sera mis en place.

J'ai beaucoup apprécié le débat précédent. Faut-il que la collectivité locale garde l'intégralité ou l'essentiel de l'initiative ? Faut-il faire appel à des opérateurs privés qui nous soulageraient de l'investissement ? C'est un bon débat. Je pense que, à condition d'être

bardé d'expertises juridiques, on peut travailler avec les opérateurs privés en se prémunissant d'un minimum de garanti pour assurer la nature, la qualité, l'orientation de l'usage public que l'on souhaite faire, c'est un grand débat que nous n'avons pas encore complètement tranché. Nous sommes pour le moment sur le déroulement, le descriptif technique, son phasage dans le temps, et nous allons voir de quelle façon le département, la collectivité, garde l'entière responsabilité. Nous allons déboucher sur une délégation de service public, et même temps, dans un temps masqué, voir de quelle façon regarder les usages. Je n'aurai pas une lecture trop pessimiste de l'état actuel de l'utilisation de ces nouvelles techniques. Nos collectivités les utilisent énormément, beaucoup de choses se sont passées. Je sors d'une réunion, ce matin, avec les responsables de la maison des communes, le syndicat des communes, office de gestion et centre technique. Nous avons monté une agence départementale du numérique et nous travaillons en très bon partenariat avec les structures que je vous indique. Il faut qu'on réinvente les partenariats avec les collectivités qui nous entourent. Nous serons tous dans le besoin financièrement et la réforme territoriale va nous obliger à certaines choses. L'utilisation administrative pour nos collectivités, pour les collèges, est tout de même assez bien partie, mais au niveau de l'utilisation minimale. Il faut nous développions tout ceci au regard des besoins administratifs, au regard des besoins des entreprises et au regard des populations. On n'a pas regardé le cœur de l'interactivité par exemple dans les utilisations. Il faut qu'on l'invente. Apporter de l'information, c'est bien, mais cette utilisation d'information, qu'est-ce qu'elle peut sécréter comme initiative personnelle, comme ambition personnelle, comme prise de responsabilité ? Tout ceci, il faudra l'accompagner et c'est un immense chantier. La période à venir va être passionnante. Hier, j'étais avec une société, dont j'espère qu'on entendra parler, constituée d'une équipe de trentenaires qui s'est mise dans la tête de mettre en place des dispositifs de commercialisation des capacités hôtelières de France capable de tenir la dragée haute à toutes les structures dont on sait qu'elles ont leur siège à l'extérieur (booking.com, expedia), qu'elles payent leur résultat à l'extérieur, qu'elles rendent totalement prisonnières les structures qui commercialisent des chambres. Et donc, voilà une nouvelle initiative qui se met en route sur des vertus et des qualités morales qui n'ont rien à voir avec des dispositifs financiers, et je crois que le rôle des collectivités, c'est de savoir d'abord : Est-ce qu'on y croit ? Est-ce qu'on les accompagne ? Je leur ai dit que je me chargeais de les mettre en relation avec les CRT ou encore les associations de consommateurs que l'on néglige beaucoup, car considérées comme des empêcheurs de tourner en rond et accusées de fustiger l'activité des entreprises. Voilà de quelle façon, je crois, nous allons construire l'avenir. Il est bien évident que tout ce qui est fait en matière d'utilisation de ces dispositifs, en matière commerciale, en matière d'initiatives, c'est extrêmement libre, c'est perturbant au niveau de l'emploi. Je pense que beaucoup plus que ces techniques-là, l'utilisation des futures intelligences artificielles, des robotisations, vont être encore plus destructrices en emploi. Mais qu'est-ce qui vous dit, malheureusement pour ces pays-là, que ce ne sera pas le fait majeur pour rapatrier vers chez nous des industries qui sont parties à cause des bas coûts. C'est ça les grands débats qui sont lancés. Il faut que ces problèmes soient révélés, exposés, et que ces débats trouvent les endroits où ils puissent être véritablement engagés. Cela nous permettra de faire notre travail dans des conditions différentes, d'échanger, d'évoquer auprès de vous quelles sont les âpretés de nos contraintes. Je vous remercie de cette initiative et j'espère qu'elle continuera.

CHAIRE OPTIMA

Observatoire du PiloTage et de l'Innovation Managériale LocAle

CONTACT

Chaire OPTIMA
chaire.optima@univ-pau.fr

05 59 40 91 07

Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau

BP 575

64012 PAU Cedex - France

Suivez l'actualité de la chaire :

Retrouvez les détails du séminaire et toutes les photos sur le site

http://optima.univ-pau.fr

ou sur la page Facebook de la chaire OPTIMA