

# Ce que les villes peuvent apprendre du capital-risque

Économie / Logement et politique de la ville

---

Par [Carlo Ratti](#)

*Directeur du senseable city lab au mit*

Publié le 20 octobre 2022

[Robert Muggah](#)

*Cofondateur de l'institut igarapé et du groupe secdev*

**Des maires, de la Colombie à la Finlande, ont connu le succès en utilisant les stratégies du capital-risque pour gérer le risque et stimuler l'innovation.**

La version anglaise de cet article a été publiée par Bloomberg CityLab.

**C'**

est dans les villes que l'avenir se joue, et Bogota a montré l'exemple. En 2000, le maire de l'époque, Enrique Peñalosa, a lancé une série de réformes visant à rendre la ville plus verte, à éliminer les bus

polluants des rues et à encourager la pratique du vélo. Parmi ses interventions figure le TransMilenio, qui est devenu l'un des systèmes de transport rapide par bus (BRT) les plus connus au monde. La clé de son succès a été le processus de passation de marché : les futurs opérateurs ont été sélectionnés par le biais d'un appel à candidature, et les propriétaires de bus sélectionnés ont été intégrés en tant qu'actionnaires de la société d'exploitation. De nombreux anciens exploitants de bus ont créé des entreprises, ont fait appel à des investisseurs extérieurs et ont recruté des gestionnaires qualifiés.

Bien qu'elle ne soit pas exempte de problèmes, l'expérience du BRT de Bogota a fonctionné. Soutenu par plus de quatre maires successifs, le projet a atteint l'équilibre financier dans les délais prévus. Non seulement les revenus et les conditions de travail se sont améliorés pour les anciens propriétaires de bus (qui en bénéficient en tant qu'actionnaires), mais les bus sont devenus plus ponctuels et moins polluants (gaz à effet de serre, particules...) grâce à l'électrification. La capitale colombienne dispose désormais du plus grand réseau de bus électriques au monde, en dehors de la Chine, ce qui n'aurait pas été possible sans cet appel d'offres innovant.

Aujourd'hui, les expériences réussies, telles que celle menée à Bogota, restent l'exception. Pourtant, les villes et leurs habitants devront aller plus vite pour faire face aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle, du changement climatique à l'aggravation des inégalités en passant par les cybermenaces. Les municipalités doivent abandonner les modèles habituels de passation de marchés, et développer des approches innovantes, en s'inspirant de l'exemple du capital-risque, qui a su gérer les risques de l'innovation et provoquer des ruptures qui changent la donne.

Les marchés publics – un mécanisme essentiel de la gestion des villes – fonctionnent souvent en pilotage automatique. Les décideurs ont tendance à être conservateurs et à n'accorder des fonds qu'aux fournisseurs ayant fait leurs preuves. Bien que

cette méthode soit fiable, elle est également très lente et les décisions futures sont liées aux pratiques passées. Qui plus est, le processus est souvent dominé par un petit groupe de soumissionnaires potentiels. Tout cela nuit à une véritable concurrence des entreprises émergentes, souvent plus innovantes.

Pour accélérer et intensifier l'innovation urbaine, les villes devront peut-être renoncer à la sécurité qu'apportent leurs pratiques en matière de passation de marchés et opter pour plus de dynamisme et de risque. Pour que les exécutifs métropolitains, notoirement lents, deviennent plus agiles, ils doivent adopter un changement fondamental de mentalité. C'est ce qui commence à se produire dans certaines villes. L'Office of Design and Delivery d'Austin, lancé en 2017 pour mettre en place les meilleurs services possibles pour les résidents, est un exemple. Il dispose d'une plateforme modulaire pour incuber des solutions sur tout, de l'aide aux sans-abris au recyclage. New York a également lancé récemment un studio de conception de services similaire pour relever de nombreux défis urbains – à commencer par le changement climatique.

Ces exemples mettent en évidence un modèle éprouvé dont les villes peuvent s'inspirer : le capital-risque. Né aux États-Unis au XXe siècle, ce modèle d'investissement du secteur privé a démontré une remarquable capacité à stimuler l'innovation. En règle générale, les sociétés de capital-risque font de petits paris sur plusieurs start-ups à haut risque, puis investissent progressivement dans les idées qui réussissent et finissent par se développer.

Tout comme le capital-risque a révolutionné l'innovation dans le secteur privé, en fournissant des capitaux à des entreprises en phase de démarrage qui, autrement, n'auraient pas été financées, il peut jouer un rôle similaire dans les projets menés par le secteur public. Bien sûr, il doit y avoir des limites à ce que le capital-risque peut et doit financer, et des garde-fous

doivent être mis en place pour protéger l'intérêt public et éviter les externalités négatives des investissements qui échouent. Néanmoins, il existe au moins deux façons dont le capital-risque peut améliorer la gouvernance urbaine : la participation directe et les approches inspirées par le capital-risque.

Premièrement, les villes peuvent et doivent participer directement au monde du capital-risque en exploitant l'énergie bouillonnante des start-ups urbaines. Ces entreprises développent des solutions perturbatrices et évolutives à certains des défis les plus délicats de la société, notamment le logement, la mobilité, la logistique, la production alimentaire, le traitement de l'eau et les énergies renouvelables. Des chercheurs comme Patrick Adler et Richard Florida ont observé que la technologie urbaine est déjà l'un des principaux pôles d'attraction des capitaux à risque : pensez à Uber, Airbnb ou Deliveroo. Toutes ces entreprises élargissent le répertoire de ce que les villes peuvent faire, de manière petite ou grande.

Singapour offre un bon exemple en matière d'innovation dans le domaine de la mobilité. Le conseil local de développement économique (EDB) et le fonds souverain de la ville se sont mobilisés pour transformer les expériences émergentes en opportunités industrielles. Au fil des ans, ils ont permis à de nouvelles startups de la mobilité d'utiliser la ville comme un laboratoire vivant. Le gouvernement a également développé des investissements à grande échelle dans certaines de ces entreprises, comme NuTonomy, une entreprise dérivée d'une alliance entre Singapour et le Massachusetts Institute of Technology qui a généré des retours financiers importants pour le gouvernement lorsqu'elle a été vendue en 2017 pour 450 millions de dollars.

Pour accélérer le flux de l'innovation urbaine, les dirigeants municipaux peuvent aider à canaliser les fonds de capital-risque vers leurs problèmes les plus difficiles. Ces ressources peuvent prendre de nombreuses formes : soutien financier direct, incitations fiscales, programmes pilotes et demandes de

services innovants. À l'heure où les villes sont confrontées à d'énormes pressions économiques et à des obligations, le capital-risque peut également constituer une source de financement complémentaire indispensable.

La deuxième façon dont les villes peuvent apprendre du capital-risque est encore plus importante. Au-delà des partenariats avec des initiatives individuelles financées par le capital-risque, les villes peuvent appliquer la méthodologie du capital-risque elle-même à une grande variété de problèmes. En effet, les aspects les plus banals de la vie urbaine sont peut-être les candidats les plus alléchants pour une telle approche, précisément parce qu'ils sont considérés comme acquis. En d'autres termes, de nombreuses approches existantes pour traiter les problèmes quotidiens peuvent être profondément changées.

Prenons l'exemple de l'humble bordure de trottoir, un pilier des villes du monde entier. Pourtant, l'espace où les trottoirs rencontrent la rue devient soudain un sujet passionnant. Son utilisation est transformée par l'augmentation du nombre de livraisons et de dépose par des sociétés de réseaux de transport (telles qu'Uber), la pression généralisée des villes pour réduire le stationnement traditionnel, la prolifération dans les centres urbains des solutions de micro-mobilité telles que les vélos et les scooters, et l'émergence de stations de recharge pour les véhicules électriques. Si l'on ajoute à cela la multiplication des utilisations temporaires des trottoirs à la suite du Covid-19 – des terrasses aux points de rassemblement communautaires –, il existe une myriade de façons de réimaginer la conception et l'utilisation des bordures de trottoir afin de trouver des solutions plus intelligentes et respectueuses du climat.

Un autre domaine d'investissement de ces dernières années a été l'éclairage urbain – des rues aux bâtiments. En 2006, Ann Arbor, dans le Michigan, est devenue la première ville américaine à déployer des lampadaires à diodes

électroluminescentes (LED) à faible consommation. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises remportent des appels d'offres pour remplacer les anciens luminaires des villes par des LED, ce qui présente des avantages tant pour la ville (réduction des coûts) que pour les installateurs (augmentation de la clientèle). Selon certaines estimations, ces solutions à haute efficacité énergétique peuvent réduire les coûts liés à l'éclairage d'environ 70 %, une contribution importante si l'on considère que l'éclairage représente jusqu'à 20 % de la consommation mondiale d'électricité et une part non négligeable des émissions de gaz à effet de serre.

Les villes peuvent commencer à tester des solutions dans un quartier, à documenter les réussites et les échecs, et à les reproduire progressivement sur d'autres sites. Une approche itérative rapide peut aider les villes à effectuer des transformations plus fréquentes, plutôt que de miser sur un schéma directeur d'une durée de dix ans, fondé sur des leçons apprises il y a vingt ans. En 2021, par exemple, la ville de Pristina, capitale du Kosovo, a commencé à tirer parti de la prochaine biennale d'art Manifesta pour lancer une série d'interventions visant à reconquérir l'espace public après deux décennies de privatisation sauvage. Comme dans le cas du capital-risque, une multitude d'idées ont été testées – les plus appréciées par les citoyens conduisant à un changement permanent.

Les municipalités peuvent également parrainer des concours « moonshot » pour résoudre de grands problèmes. En 2019, Helsinki a organisé un « Energy Challenge » international avec l'objectif ambitieux de repenser le système de chauffage urbain de la deuxième capitale la plus septentrionale du monde. La capitale finlandaise dépend toujours de centrales à charbon, malgré son objectif d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2030. L'une des propositions gagnantes du concours repose sur la création d'un archipel d'îles flottantes capables de stocker l'énergie thermique et se trouve actuellement en phase pilote.

En fonction de la première mise en œuvre, le concept pourrait être exporté vers d'autres villes de la région, d'Amsterdam à Stockholm.

Le capital-risque pourrait même être un paradigme utile pour améliorer le plus contraignant des défis urbains : la démocratie. Les communautés résistent généralement à l'idée d'entreprendre des changements majeurs dans leur vie et leurs moyens de subsistance. La crainte d'un retour de bâton électoral empêche la plupart des élus de proposer des solutions radicales aux problèmes les plus graves. Comme dans le cas du capital-risque, une approche par essais et erreurs peut aider à gagner progressivement la confiance des gens pour les grands projets. En raison de leur proximité avec les habitants, les villes peuvent être encore plus innovantes lorsqu'il s'agit de travailler avec les citoyens, notamment par le biais du capital-risque civique – un processus qui consiste à fournir un capital de démarrage pour incuber et investir dans des idées prometteuses qui favorisent l'engagement civique et la participation démocratique.

Pour survivre et prospérer, les villes ne peuvent se contenter d'être passives face à l'avenir – elles doivent être prêtes à accueillir les nombreuses formes que celui-ci pourrait prendre. Pour ce faire, les collectivités locales doivent modifier leur approche des marchés publics. Si les maires s'intéressent de plus près à ce que le capital-risque peut leur apprendre, alors la ville – l'une des premières et des plus grandes entreprises de l'histoire de l'humanité – pourra continuer à investir dans un avenir partagé et prospère.