

Christophe Assens :
"L'avantage comparatif
d'un territoire est
inséparable de la
puissance de ses
réseaux".

Christophe Assens : " Le territoire est le lieu privilégié pour promouvoir le bien commun ”

Professeur de stratégie à l'Institut supérieur de management (ISM-IAE) de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ), Christophe Assens est l'un des meilleurs spécialistes français du management des réseaux et de la théorie des organisations. Ancien directeur adjoint du laboratoire de recherche en management LAREQUOI qui fédère une centaine de chercheurs, il a publié en 2021, un ouvrage qui intéresse au premier chef les acteurs de l'aménagement du territoire : *Réseaux, les nouvelles règles du jeu* (VA Éditions).

Dans l'entretien qu'il a accordé à Thierry Hory, président de SEBL Grand Est, il développe l'idée selon laquelle le territoire constitue la meilleure instance de régulation entre le bien public, dont l'État est garant, et le bien privé, incarné par le marché. À leur intersection, plaide-t-il, se situe le "bien commun" qui conjugue l'enracinement local et l'ouverture vers l'extérieur, à l'image des districts industriels italiens qu'il cite en exemple d'un management territorial réussi.

Quel rôle jouent les réseaux en matière d'aménagement du territoire ? En quoi se révèlent-ils un levier puissant pour l'optimisation des ressources locales ? Au sein des réseaux, comment pourrait-on encore mieux valoriser le rôle des structures d'accueil et notamment des aménageurs dans l'attractivité des territoires ?

Les réseaux sont, d'une manière générale, ce qu'on a trouvé de mieux pour réconcilier le social et l'économique. C'est dire s'ils sont inséparables de toute dynamique d'intelligence territoriale. Prenons un exemple dont on parle beaucoup ces temps-ci, et avec raison, car il est préoccupant : la crise du commerce dans les centres-villes. Le phénomène n'est pas nouveau – il a commencé avec le développement des

grandes surfaces dans les périphéries – mais il s'est considérablement accentué, comme on sait, avec la crise du covid et l'essor des achats par internet. Pour répondre à cette crise, l'organisation des commerçants en réseau est une condition de base. Avec pour objectif d'aller à la rencontre des réseaux de consommateurs qui, eux, existent depuis longtemps, et ne cessent de se développer grâce à la généralisation du numérique.

Or l'on sait bien qu'avec les progrès de la prise de conscience écologique, l'appétence pour l'économie circulaire, pour l'économie collaborative, est en progrès constant. Un domaine où le commerce de proximité peut jouer un rôle plus important qu'il ne l'est aujourd'hui. D'où de vraies potentialités de développement pour peu que ces acteurs sachent capter l'attention des réseaux de

Concevoir l'aménagement du territoire avec comme perspective le développement économique, en usant du formidable levier de l'intelligence territoriale – l'intelligence économique appliquée aux territoires – tel est l'objectif stratégique que se fixe aujourd'hui SEBL Grand Est.

Dans cet esprit, la lettre INTEREST – L'Intelligence territoriale Grand Est – a vocation à être une plate-forme de réflexion où des experts de premier plan, issus d'horizons différents, livrent leurs analyses et proposent des pistes d'action pour optimiser les ressources de notre région. Plus que jamais, il s'agit d'approfondir notre réflexion, de créer de nouveaux réseaux, d'être agiles et proactifs dans une démarche stratégique sur le long terme...

Dans la guerre économique planétaire, l'enracinement local et la mise en valeur des identités comme des ressources constituent des critères différenciants et positifs, à même d'optimiser nos atouts vis-à-vis de nos partenaires, sur nos territoires comme à l'international.

La logique des districts industriels italiens, c'est de parvenir à des économies d'échelle par le développement des coopérations locales, notamment en matière d'approvisionnement.

consommateurs et, dans un second temps, les fidéliser. Pour aider ces deux réseaux à s'interpénétrer et à se découvrir des intérêts communs, les aménageurs territoriaux ont un rôle fondamental à jouer.

S'agissant de l'attractivité des territoires, ce n'est pas à vous que j'apprendrai l'importance des réseaux d'entreprises. Quand une entreprise s'implante sur un territoire, ce n'est pas seulement parce qu'il y a plus de soleil qu'ailleurs, que le paysage est plaisant, ou parce que la fiscalité y est modérée, même si ce dernier aspect, évidemment, joue son rôle : c'est d'abord parce qu'elle va trouver un écosystème global favorable à son développement.

Plus précisément, qu'est-ce qui détermine l'attractivité d'un territoire pour enrainer les entreprises localement, afin de les rendre compétitives globalement ? À ce sujet, pouvez-vous préciser l'importance des effets de proximité pour les entreprises au sein du territoire ?

Je vais vous donner un exemple français que j'ai étudié de près, après m'être penché sur la spécificité des districts industriels italiens sur laquelle je reviendrai : l'industrie du jouet dans le Jura. Il s'agit certes d'un secteur d'excellence traditionnelle pour cette région, mais on sait bien que l'ancienneté n'est en rien une garantie de pérennité, si l'innovation ne suit pas. Témoin, le nombre de savoir-faire industriels qui ont perdu peu à peu leurs atouts et que la concurrence internationale a effacé de notre paysage...

Ici, c'est tout l'inverse : non seulement l'industrie du jouet s'est maintenue et renforcée, mais elle a intégré ses concurrents à son propre réseau ! Comment ? En réussissant à devenir incontournable dans tous les segments de la production. Cela signifie que toute nouvelle entreprise, française ou étrangère – qu'elle vienne des États-Unis, du Japon ou d'ailleurs – qui souhaite exporter des jouets en France ou en Europe, ne peut faire autrement que de s'implanter dans le district jurassien. L'attractivité du territoire provient non pas des aides publiques mais d'une capacité sur le long terme à fédérer des acteurs spécialisés dans le même secteur d'activité. C'est ce qu'on appelle la *coopétition*, autrement dit la capacité à créer un avantage concurrentiel en partageant certaines de ses ressources avec ses concurrents grâce à un écosystème d'affaires qui vous rend incontournable.

Qu'appellez-vous un écosystème d'affaires ?

Tout simplement un réseau d'entreprises complémentaires au sein d'une même filière d'activité qui, sur un même territoire, accueillent des éléments extérieurs à leur environnement direct (parties prenantes, autres filières codépendantes) et produisent ainsi des ressources nouvelles (innovation, technologies, services) qui rendent le réseau autosuffisant. C'est ainsi que se crée une empreinte locale, et au-delà, un marketing territorial, bref une image de marque qui débouche sur un avantage comparatif. Bangalore, en Inde, ne s'est pas constituée autrement, tout comme la Silicon Valley. Dans un tel système d'affaires, l'État n'intervient absolument pas, si ce n'est comme facilitateur. La dynamique prend sa source dans les initiatives locales, et c'est ce qui confère leur importance aux élus et aux aménageurs, au contact du terrain qui peuvent jouer un rôle de soutien et de courroie d'entraînement.

Quels sont les modèles de succès en matière d'innovation collaborative ? En quoi la confiance constitue-t-elle un élément-clé de cette stratégie ? Enfin, toujours en ce domaine, où se situe la France par rapport à ses compétiteurs mondiaux ?

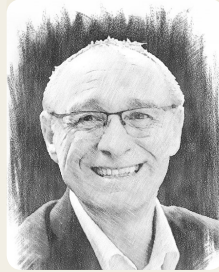
S'agissant de la France, poser la question, c'est un peu y répondre. Il existe en fait trois modèles mais, à mon sens, deux seulement sont performants car ils sont fondés sur la confiance : le modèle américain et le modèle italien qui a ma préférence...

Et puis il y a le système français. Chez nous, l'État se veut garant de tout. C'est lui qui subventionne les acteurs pour les pousser à se rapprocher, d'où par exemple les pôles de compétitivité. L'ennui, c'est que dans une économie mondialisée où la souplesse et l'adaptation sont fondamentales, ce système, qui a pu fonctionner avant l'abaissement généralisé des barrières douanières, pousse davantage à l'assistanat qu'à l'innovation. Pour reprendre une image qu'employait Ronald Reagan à propos de ses adversaires démocrates des années 1970 : tout ce qui bouge, on le taxe, ce qui bouge encore, on le casse ; et ce qui ne bouge plus, on le subventionne... Cela me fait irrésistiblement penser à ce panneau vu dans un parc naturel au Canada : "Ne nourrissez pas les animaux, vous mettez en péril leur instinct de survie". On ne peut mieux dire. Le juge de paix, c'est la comparaison entre les crédits considérables déversés par le contribuable sur les pôles de compétitivité et leur pouvoir réel d'innovation, qui se mesure notamment en termes de brevets... C'est le grand écart. Le système américain, c'est celui de la Silicon Valley : on réunit des investisseurs,

des entrepreneurs, des universités et des laboratoires de recherche dans un même cluster technologique, et c'est à l'épreuve du marché que se construit la confiance entre partenaires, selon que le projet a rapporté ou non du cash. C'est un système qui n'a pas son pareil pour effacer les frontières entre les entreprises et les universités, entre les universités et les laboratoires privés, mais aussi entre les entreprises elles-mêmes, par exemple PME et multinationales. Le résultat est spectaculaire puisque la Silicon Valley, après avoir lancé la révolution numérique est aujourd'hui à l'origine des principales avancées en matière d'intelligence artificielle et de biotechnologies... J'ai calculé que, forte seulement de 400 km², la Californie produisait 1 million d'euros de richesse au m².

Mais en l'espèce, le territoire n'est qu'un support : ce qui fonctionne en Californie peut fonctionner ailleurs aux États-Unis. L'appartenance au projet prime l'appartenance à une communauté de destin. Le système italien, c'est autre chose. Si tout part également du territoire, tout s'organise dans la durée, et non projet par projet. C'est, en outre, presque exclusivement, une affaire de PME. La confiance est *intuitu personae*. Le cœur nucléaire du système, c'est la famille. Ou plutôt les dynasties familiales qui, depuis des générations, travaillent ensemble, y compris lorsqu'elles sont concurrentes, dans le cadre d'une même filière, pour obtenir un maximum d'avantages comparatifs pour leurs activités. La logique, c'est de parvenir à des économies d'échelle, non par l'accroissement de la taille des entreprises, mais par le développement des coopérations locales, notamment en matière d'approvisionnement. Cette méthode a fait de l'industrie mécanique italienne la deuxième d'Europe après l'Allemagne et de l'industrie de l'ameublement la cinquième du monde. Et ne parlons pas de l'industrie navale ou de celle de la mode... J'ajoute que l'industrie textile italienne est la seule du secteur en Europe à résister à la concurrence chinoise, ce qui n'est pas rien. En 2022, les 200 districts italiens regroupaient 280 000 entreprises et seulement 2 millions de salariés. Mais ils ont contribué à 90% de l'excédent commercial du pays ! Comme aux États-Unis, c'est la confiance qui cimenter le système, mais ce système ne peut être transposé ou déplacé d'un territoire à un autre puisque cette confiance a pris corps dans un lieu donné et qu'il se nourrit d'un même sentiment d'appartenance...

Si je voulais simplifier, je dirais que les Italiens ne font confiance ni au marché comme les Américains ni à l'État comme les Français : dans les affaires, ils ne placent leur confiance que dans le territoire et les réseaux familiaux qui en constituent l'armature.



L'analyse du Président de SEBL Grand Est Eloge de la "coopétition"

Coopétition ! Ce néologisme, formé à partir de *coopération* et de *compétition* devrait faire partie du vocabulaire de tout aménageur conscient de sa mission. L'entretien qu'a bien voulu nous accorder Christophe Assens illustre ce concept d'un bout à l'autre : la réussite d'un projet, privé ou public, n'est totale que si elle profite à son environnement *lato sensu*. D'où la nécessité, pour toutes les parties prenantes d'un territoire, de coopérer pour le bien de chacune.

Tout le travail de notre invité et du laboratoire de recherche auquel il appartient au sein de l'Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines (UVSQ) le démontre avec force : la mise en commun de certaines ressources entre entreprises concurrentes, non seulement n'empêche pas celles-ci de gagner des parts de marché, mais contribue à rendre le territoire plus attractif pour d'autres créateurs de richesses, donc à renforcer l'offre d'emploi. Une démarche qui rejoint notre préoccupation d'aménageurs et d'élus locaux soucieux d'offrir à nos entreprises un écosystème performant... Et que légitimement certains exemples étrangers, comme la gestion en réseaux des districts industriels italiens, dont notre invité est un spécialiste (en même temps qu'un admirateur), modèle grâce auquel notre voisin transalpin a non seulement conquis un leadership incontesté dans plusieurs filières d'excellence, mais a pu sauver son industrie textile, dont le moins qu'on puisse dire est qu'elle a disparu, partout ailleurs, du paysage européen !

En phase avec la pensée du grand économiste américain Garrett Hardin, dont il est le disciple, Christophe Assens est particulièrement convaincant quand il affirme que le territoire se situe à "l'intersection du bien public et du bien privé" et qu'il constitue "un cadre idéal pour les réconcilier", sachant que "trop d'État stérilise l'initiative privée" et que "trop de marché peut aboutir à la confiscation de biens utiles à la collectivité".

On ne saurait mieux dire !

Thierry HORY

Le concept de "coopétition" rejoint notre préoccupation d'aménageurs soucieux d'offrir à nos entreprises un écosystème performant

Outre le Jura, il y a en France des précédents encourageants, dont vous donnez plusieurs exemples... Notamment, dans la région Grand-Est, celui des coopératives de céréales alsaciennes dont vous dites qu'en s'organisant en réseaux, elles ont œuvré pour "le bien commun".

Absolument. En deux occasions, les céréaliers alsaciens, concurrents par définition, se sont concertés pour faire face à deux questions vitales : l'une, d'origine politique, résultant de l'incapacité du gouvernement français et de la Commission européenne à trancher la question des OGM ; l'autre, issue d'un fléau naturel, la chrysmèle, un coléoptère phytophage.

Les OGM d'abord. Sanction de cette incapacité (ou de cette absence de volonté) à trancher, on a autorisé leur introduction pour expérimentation. D'où la question posée par les scientifiques, et notamment l'INRA : quelle peut être la conséquence du mélange de maïs transgénique et de maïs non transgénique ? La réponse est claire : il y a un risque de pollinisation croisée avec, à terme, l'uniformisation des variétés de maïs. À court terme, on gagne des rendements, mais à long terme, on les tue en sacrifiant la biodiversité. Les coopératives se sont concertées et ont décidé de refuser l'expérience. Mais comment faire respecter leur choix par l'ensemble de leurs adhérents ? En confrontant des échantillons de maïs prélevés dans chacune des plantations pour y détecter d'éventuelles traces d'OGM. Les résultats de tests sont ensuite envoyés à chacun des agriculteurs de sorte que tous sachent qui a eu un comportement contraire au bien commun. On est typiquement là dans une régulation non coercitive mais d'une grande efficacité : chacun sait ce qui lui reste à faire pour en pas être exclu de la coopérative !

Deuxième exemple : la chrysmèle. En 2003, l'Alsace a été concernée et il a fallu répandre des insecticides, procédure lourde et qui doit être limitée dans le temps afin d'éviter tout contact prolongé des populations avec le produit répandu. Pour éviter que chacun procède à l'épandage quand il le souhaite, un tirage au sort a été organisé, et une coopérative a été désignée pour le mener à bien sur l'ensemble de la zone, y compris donc au-dessus des coopératives concurrentes. L'intérêt général du territoire a donc été placé au-dessus des intérêts particuliers, méthode qui a cependant permis à chacun d'y trouver son compte. Ce qui démontre, comme l'a si bien relevé l'économiste-écologue américain Garrett Hardin (1915-2003), que le territoire se trouve à l'intersection du bien public et du bien privé et qu'il constitue un cadre idéal pour les réconcilier. Trop d'État stérilise l'initiative privée ; trop de marché peut aboutir à la confiscation de biens utiles à la collectivité.

Le développement durable incite à réfléchir à des modèles de territoires fondés sur l'autosuffisance, à l'image des "villes intelligentes". Quel rôle joue la stratégie de réseaux en ce domaine ?

Un rôle essentiel, en particulier pour l'organisation des circuits courts et de l'économie collaborative à laquelle je faisais allusion tout à l'heure. La nécessité du développement durable nous oblige à retrouver des réflexes d'autosuffisance qui rendent indispensable le recours aux réseaux. Utiliser un maximum de ressources produites *localement* par une main d'œuvre *locale* pour des consommateurs *locaux* qui recycleront *localement* ces produits : voilà ce vers quoi nous devons nous diriger et à quoi doivent, bien évidemment, réfléchir les aménageurs. Et c'est ici, je le dis souvent, que l'infiniment petit rejoint l'infiniment grand. Que nous apprêtons-nous à faire dans l'univers ? À créer des bases lunaires où seront testées toutes les technologies possibles pour rendre les humains autosuffisants. Ces expériences déboucheront naturellement d'abord sur des applications militaires mais elles auront, dans un second temps, un impact sur la vie civile.

Mais attention aux dérives possibles ! Nous devons être de plus en plus attentifs – j'y insiste déjà dans mon dernier livre et j'y reviendrai plus longuement dans le prochain – à faire en sorte que les fameuses "villes intelligentes" ne transforment pas les êtres humains en insectes sociaux qui perdront en termes de libertés fondamentales ce que l'interconnexion généralisée – et son corollaire, le contrôle social – leur fera gagner dans l'ordre de l'efficacité économique...

Pouvez-vous nous dire un mot de ce prochain ouvrage, à paraître en 2025 aux éditions VA ?

Le titre provisoire est *Réseaux d'influence et souveraineté de la France*. On ne s'éloigne qu'en apparence de l'aménagement du territoire, car j'essaie de montrer que c'est à partir du local que l'hypercentralisation et la suradministration qui résultent de la montée en puissance des normes européennes peuvent être équilibrées.

Comment ? En développant des réseaux territoriaux fondés non plus seulement sur des règles, mais sur la confiance mutuelle. Quand la confiance s'estompe – ce qui est le cas dans une construction politique à vingt-sept où l'uniformité a tendance à nier les diversités qui font la richesse de l'Europe – on lui substitue des règles. Or l'abondance des règles ne remplacera jamais la confiance. Il faut donc la reconstituer par le bas en rendant aux citoyens l'envie de vivre ensemble. C'est tout le sens des propositions que contiendra ce livre.

Biographie

Docteur en sciences de gestion habilité à diriger des recherches (Paris Dauphine), Christophe Assens est professeur de stratégie à l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines (Paris Saclay), titulaire de la Chaire réseaux et innovations rattachée à la fondation UVSQ. Membre du conseil scientifique du pôle Léonard de Vinci (Paris-la Défense), il est aussi conseiller scientifique en management stratégique de EDC Paris Business-School, membre du conseil d'administration de l'ISM-IAE, et ancien co-directeur du laboratoire LAREQUOI, au sein duquel il assure la direction du Master 2 recherche, spécialité "Evolutions technologiques organisationnelles et stratégiques".

Christophe Assens est également l'auteur de plusieurs livres, parmi lesquels *Réseaux : les nouvelles règles du jeu* (VA Editions, 2021), *Réseaux sociaux tous ego* (De Boeck, 2016), *Les réseaux de service public, menace ou opportunité pour l'action publique ?* (Presses de EHESP, 2015). Lauréat du Prix littéraire Manpower/HEC Paris, et du Prix académique de la recherche en management SYNTEC/ Société Française du Management, il enseigne dans des programmes pour dirigeants d'entreprises MS MBA DBA, et réalise des conférences. Il participe en même temps activement aux débats de société dans la presse et sur les réseaux sociaux. Pour en savoir plus, rendez-vous sur son site : <https://www.christophe-assens.fr/>



INTEREST

L'intelligence territoriale Grand Est
Une publication de SEBL Grand Est
Directeur de publication :
Jérôme Barrier
ISSN 2650-3808

Contact : Louis-Guillaume Treillou
INTEREST - SEBL Grand Est
48 place Mazelles, 57 000 Metz
+33(0)3 87 39 78 00

interest@sebl.fr

www.sebl-grandest.fr