














## TERRITOIRES, INNOVATIONS ET RÉSEAUX



**Interview :**

Jean-Christophe Fromantin ancien député,  
maire de Neuilly-sur-Seine, et fondateur du  
mouvement "*Territoires en mouvement*"

|  |      |
|--|------|
|  <b>Édito</b> , par Damien Barthélémy – DG Creditsafe France                              | P 3  |
|  <b>Territoires, innovations et réseaux</b>   | P 4  |
|  <b>Innovation territoriale : une typologie de plus en plus complexe</b>                  | P 5  |
| 1. La Typologie Classique : Fondements et Limites  | P 5  |
| 2. Les Types Oubliés : Une Innovation Territoriale Plus Inclusive  | P 6  |
| 3. L'Innovation Territoriale Contemporaine : Nouveaux Paradigmes   | P 7  |
|  <b>Territoire : une définition encore en débat</b>                                       | P 8  |
| 1. La Critique de l'Inflation Conceptuelle   | P 8  |
| 2. Les Critiques Épistémologiques  | P 8  |
| 3. Les Débats sur l'Efficacité Administrative  | P 9  |
| 4. Les Approches Alternatives  | P 9  |
|  <b>Le développement territorial français : des contradictions structurelles fortes</b> | P 10 |
|  <b>Nouvelles alternatives : émergence d'une vision post-croissance</b>                 | P 11 |
|  <b>Les entreprises dans l'innovation territoriale</b>                                  | P 12 |
|  <b>Vers une transformation de la fonction Achats ?</b>                                 | P 13 |
|  <b>Annexe</b>  | P 15 |
|  <b>INTERVIEW : Jean-Christophe Fromentin</b>   | P 16 |
|  <b>Le regard de Creditsafe</b>   | P 18 |



**D**ans un monde en perpétuelle mutation, l'intersection entre territoires, innovations et réseaux s'impose comme un levier majeur de croissance et d'adaptabilité pour nos organisations. Cette nouvelle édition de La Vigie en offre une démonstration éclairante : des systèmes territoriaux d'innovation aux nouveaux modèles de coopération, cette lecture prospective met en lumière la richesse des initiatives qui façonnent déjà l'avenir de la performance économique.

*L'étude KPMG et Meti, révélée par Les Échos, rappelle avec force ce rôle structurant : les ETI sont responsables d'un quart des ouvertures de sites industriels en France, avec 125.000 implantations dont plus de 60% dans les villes moyennes et zones rurales. Véritables fers de lance de la réindustrialisation, elles contribuent directement à l'équilibre géographique du pays et au dynamisme des territoires.*

*Dans ce mouvement, les directions Achats occupent une place stratégique. En sélectionnant et en fédérant des partenaires locaux – start-up, PME, ETI, grands groupes ou institutions – elles participent à la consolidation de filières, au développement de tissus économiques régionaux et à l'émergence de modèles durables. Les Achats deviennent ainsi catalyseurs de ce "ruissellement" territorial, capables d'amplifier l'impact positif des entreprises de taille intermédiaire.*

*Encore faut-il disposer d'une information économique et financière fiable pour sécuriser ces choix. C'est précisément la mission de Creditsafe : mettre à disposition des directions Achats des données actualisées et complètes sur des centaines de millions d'entreprises dans le monde. Ces informations permettent d'anticiper les risques, de repérer les signaux faibles sur la solidité des partenaires et d'éclairer des décisions stratégiques qui renforcent la confiance entre acteurs.*

*Avec le CNA (Conseil National des Achats), nous avons conçu La Vigie comme une publication prospective, trimestrielle, au service des décideurs Achats. Son ambition est claire : nourrir la réflexion stratégique des équipes, défricher les tendances, identifier les leviers d'attractivité et accompagner les transformations qui redessinent cette fonction clé.*

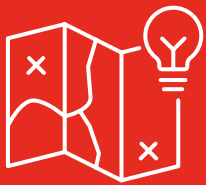
*Faisons de l'information, de l'innovation et de la coopération les piliers d'un développement économique régénératif, au service d'une performance collective durable et d'une réindustrialisation équilibrée des territoires.*

Bonne lecture et rendez-vous au prochain numéro !



**Damien Barthélémy**  
Directeur Général  
Creditsafe France





# Territoires, innovations et réseaux



L'intersection entre territoires, innovations et réseaux constitue l'un des enjeux majeurs du développement économique contemporain, révélant comment les configurations spatiales, les dynamiques d'innovation et les interactions entre acteurs façonnent de nouveaux modèles de croissance territoriale. Elle entremêle aujourd'hui de multiples dimensions, depuis les fondements théoriques des systèmes territoriaux d'innovation jusqu'aux politiques publiques actuelles, en passant par les mécanismes de coordination et les défis de gouvernance. La majorité des acteurs et des experts s'accordent sur la définition de l'innovation territoriale, comme "...réponse nouvelle à un besoin identifié collectivement dans un territoire, en vue d'apporter une amélioration du bien-être et un développement local durable".



Les territoires ne sont plus seulement des supports passifs de l'activité économique, mais deviennent des acteurs actifs de l'innovation à travers la mobilisation de réseaux d'acteurs hétérogènes et la valorisation de ressources locales spécifiques. Cette transformation s'inscrit dans un contexte où les programmes publics comme "Territoires d'innovation" en France, dotés d'une enveloppe de 450 millions d'euros, visent à "faire émerger de nouveaux modèles de développement territorial" en combinant innovation technologique, sociale et organisationnelle.

Les systèmes territoriaux d'innovation (STI) trouvent leurs racines dans une double filiation théorique qui émerge à partir des années 1980-1990. D'une part, la mise en évidence par Nelson, Lundvall et leurs successeurs de l'existence de systèmes nationaux d'innovation caractérisés par des idiosyncrasies des structures de production et des structures institutionnelles. D'autre part, la redécouverte des districts industriels, notion présente dans les travaux d'Alfred Marshall dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle, puis redécouverte par les économistes italiens étudiant la "Troisième Italie". Cette double généalogie a permis l'émergence d'un corpus théorique robuste qui reconnaît le territoire comme un acteur à part entière de l'innovation.

Les systèmes territoriaux d'innovation se définissent comme des configurations géographiques caractérisées par la concentration d'acteurs hétérogènes (entreprises, laboratoires de recherche, institutions publiques, organisations de formation) qui développent des relations de coopération et d'échange pour produire et diffuser l'innovation. Ces systèmes reposent sur la valorisation de ressources locales spécifiques, la mobilisation de compétences territoriales et la création de synergies entre acteurs publics et privés. La proximité géographique facilite les interactions face-à-face nécessaires à la transmission de connaissances tacites, même si l'importance des relations à distance permises par les mobilités et les techniques de communication nuance ce postulat initial.



# Innovation territoriale : une typologie de plus en plus complexe

Si la définition est commune, la diversité des dimensions, des acteurs, comme les spécificités territoriales, implique des réalisations de plus en plus originales, rendant tout essai de typologie de plus en plus réducteur.

## 1. La Typologie Classique : Fondements et Limites

### a. Les Districts Italiens : L'Archétype de la Spécialisation

Les districts industriels italiens constituent le modèle historique de référence, caractérisés par "la présence diffuse de petites entreprises à caractère souvent familial mais s'engageant de manière compétitive sur le marché mondial à travers une industrie spécialisée". Ces systèmes reposent sur "la spécialisation dans la fabrication d'une famille particulière de produits" et "un tissu productif composé en grande partie de petites et moyennes entreprises".

L'Italie compte aujourd'hui 156 districts industriels dont 130, soit 92,2% de la totalité, sont dédiés au "Made in Italy". Ces districts contribuent pour 79 milliards d'euros sur 90 milliards € de surplus commercial, démontrant leur efficacité économique basée sur "la division articulée du travail entre les entreprises qui tendent à se spécialiser dans l'une des phases de fabrication".



### b. Les Milieux Innovateurs et les Clusters : L'Évolution vers Plus d'Organisation

Les milieux innovateurs représentent une évolution qui met l'accent sur "la dimension collective de l'apprentissage et la capacité d'un territoire à générer des synergies créatrices". Les clusters, popularisés par Michael Porter, constituent "la forme la plus organisée qui intègre grandes entreprises et pouvoirs publics ainsi que des laboratoires de recherche et des universités".

Cette évolution vers plus d'organisation se traduit par "la création de réseaux d'innovation au sein de clusters souvent caractérisés par une hétérogénéité d'acteurs en termes de taille ou de composition". Les clusters français, technopôles et pôles de compétitivité, "se distinguent justement par cette volonté de promouvoir activement les synergies locales autour de projets collaboratifs de R&D".

## 2. Les Types Oubliés : Une Innovation Territoriale Plus Inclusive

### a. Les Collectifs de Proximité Multi-Producteurs

Le premier type oublié correspond effectivement aux configurations “très locales intégrant des acteurs visant les mêmes publics mais développant des produits différents, à l'exemple des magasins alimentaires de vente directe associant plusieurs producteurs”. Ces Points de Vente Collectifs (PVC) ou magasins de producteurs illustrent parfaitement cette dynamique.

Ces organisations proposent “une mutualisation des outils de vente et un partage du temps de travail entre les producteurs, qui se regroupent dans un souci de transparence pour distribuer des produits locaux en vente directe”. L'exemple de La Ravoire Paysanne illustre ce modèle avec “11 producteurs associés, qui ont su nouer des partenariats avec 30 autres producteurs du coin” dans un rayon de seulement 10 à 15 km.

Ces systèmes se distinguent par plusieurs caractéristiques spécifiques :

- Complémentarité plutôt que spécialisation : les acteurs développent des produits différents mais complémentaires
- Mutualisation des moyens : partage des infrastructures commerciales et des temps de travail
- Proximité géographique forte : rayonnement très local, souvent inférieur à 20 km
- Innovation sociale : création de nouveaux modèles économiques basés sur la coopération

### b. Les Écosystèmes d'Innovation Intersectorielle

Le deuxième type identifié concerne “des acteurs différents venant de secteurs différents mais se réunissant pour inventer l'avenir d'un territoire et développer de nouvelles filières”. L'exemple du cuir de carpe de la Dombes illustre parfaitement cette dynamique d'innovation intersectorielle.

Développé en 2015 par l'Association de Promotion du Poisson des Étangs de la Dombes (APPED), le “Cuir de Carpe de Dombes®” s'inscrit dans “une vision éco-responsable promouvant la pisciculture, la richesse des étangs de la Dombes et la valorisation des déchets de poisson”. Cette initiative rassemble des acteurs de secteurs différents :

- Pisciculteurs : production traditionnelle de poissons d'étangs
- Tannerie spécialisée : Ictyos Cuir Marin de France pour le traitement aux extraits végétaux
- Artisans maroquiniers : transformation en produits finis
- Restaurateurs locaux : circuit court alimentaire
- Offices de tourisme : valorisation territoriale

Cette configuration présente des caractéristiques distinctives :

- Innovation de valorisation : création de nouvelles filières à partir de coproduits
- Intersectorialité : mobilisation d'acteurs de secteurs traditionnellement séparés
- Approche systémique : vision d'ensemble du territoire et de ses ressources
- Économie circulaire : valorisation de déchets en nouveaux produits



### 3. L'Innovation Territoriale Contemporaine : Nouveaux Paradigmes

Les nouveaux types identifiés s'inscrivent dans l'émergence des Systèmes Alimentaires Territorialisés (SAT) qui "constituent une forme émergente alternative au système agro-alimentaire mondialisé". Ces systèmes visent à "valoriser les produits locaux dans des filières de proximité" et "permettre un meilleur partage de la valeur créée dans le territoire".

Les SAT englobent "les organisations de production, de transformation, de distribution, de consommation et de gestion des déchets ainsi que leurs interrelations dans un territoire spécifique". Cette approche systémique correspond parfaitement aux deux types complémentaires identifiés.

L'évolution vers ces nouvelles formes s'inscrit dans le développement de "l'innovation collaborative" qui "permet d'intensifier les collaborations avec divers types d'acteurs, pour soutenir l'innovation à l'interne". Cette approche favorise "une diversité de partenariats qui deviennent possibles" et dépasse les frontières sectorielles traditionnelles.

L'innovation territoriale contemporaine se caractérise par "une capacité à mobiliser les acteurs locaux et notamment les citoyens dans une logique de co-construction et de coproduction". Cette dimension participative permet de distinguer ces nouveaux types des modèles classiques, plus centrés sur les entreprises.

| Type                        | Secteur    | Taille d'acteurs | Public/Marché | Innovation        | Gouvernance  |
|-----------------------------|------------|------------------|---------------|-------------------|--------------|
| Districts                   | Homogène   | Similaire        | Mondial       | Incrémentale      | Informelle   |
| Milieus innovateurs         | Homogène   | Variable         | Anticipation  | Proactive         | Collective   |
| Clusters                    | Hétérogène | Variable         | Diversifié    | R&D collaborative | Structurée   |
| Collectifs proximité        | Hétérogène | Similaire        | Local commun  | Sociale           | Mutuelle     |
| Écosystèmes intersectoriels | Hétérogène | Variable         | Nouveau       | Systémique        | Partenariale |





# Territoire : une définition encore en débat

La notion de territoire en géographie peut être définie comme une portion d'espace "appropriée". Cette définition minimale mais consensuelle met l'accent sur l'appropriation, qui peut être "de l'ordre des représentations et pratiques individuelles ou collectives, des rapports économiques ou de pouvoir". Maryvonne Le Berre distingue trois éléments fondamentaux qui remontent aux premiers usages du mot territoire à l'époque moderne :

1. la domination (un pouvoir qui s'exerce sur elle),
2. l'aire (dominée par ce contrôle territorial),
3. les limites que la ceignent.

Les géographes Pascal Baud, Serge Bourgeat et Catherine Bras donnent, quant à eux, trois sens au mot territoire :

1. un découpage administratif (par ex. les Territoires du Nord-Ouest au Canada),
2. un espace étatique (par ex. le territoire français),
3. tout espace socialisé, approprié par ses habitants, quelle que soit sa taille.

Cette typologie révèle la polysémie du concept qui s'étend du niveau administratif au niveau vécu et identitaire.

Le territoire se distingue fondamentalement de l'espace par son caractère construit. Claude Raffestin définit le territoire comme "un espace transformé par le travail humain", soulignant la dimension active de l'appropriation territoriale. Guy Di Méo développe cette approche en montrant que "sur le socle que dresse la réalité socioculturelle, le territoire témoigne d'une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire, de leur singularité". Le concept repose sur quatre dimensions supplémentaires selon Di Méo : il décrit "en se fondant sur les données (spatiales) de la géographie" les processus d'appropriation qui combinent espace social et espace vécu. L'espace social qualifie "des lieux de la biosphère tissés par l'entrelacs des rapports sociaux et spatiaux", tandis que l'espace vécu "exprime le rapport existentiel, forcément subjectif, que l'individu socialisé établit avec la Terre".



Toutefois ces définitions sont régulièrement critiquées ; ces critiques pouvant aller jusqu'à une remise en cause même de la notion de territoire et à la négation de tout territoire :

## 1. La Critique de l'Inflation Conceptuelle

Un premier ensemble de critiques porte sur "l'usage inflationniste et mal défini" du terme territoire. "On assiste à une forte consommation du concept, tout est territoire et des concepts qui recouvrent d'autres réalités glissent imperceptiblement vers cette boîte noire qui représente tout et rien à la fois". Cette inflation sémantique "risque d'en affadir la portée conceptuelle" et pose la question de l'opérationnalité du concept. Maryvonne Le Berre critique cette dérive : "Tout est prétexte à parler de territoire, tout est territoire : l'hiver, l'historien, les cafés, les plages, Belfort, Hong Kong, (les Nouveaux territoires), les Indiens (ceux du temps de la conquête de l'Ouest américain), les jeux, les sports. Il y aurait même "des territoires sans lieux".

## 2. Les Critiques Épistémologiques

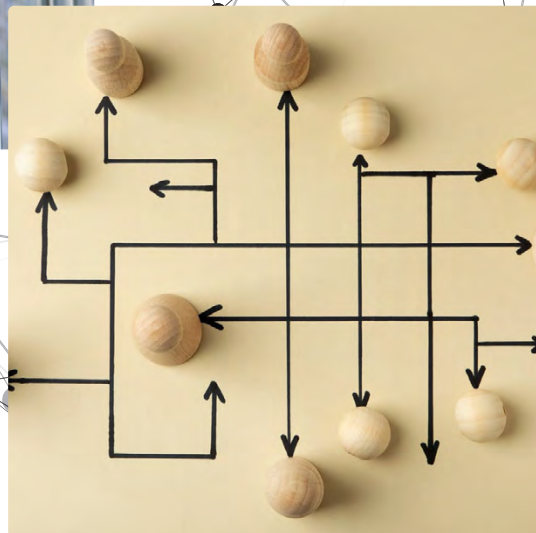
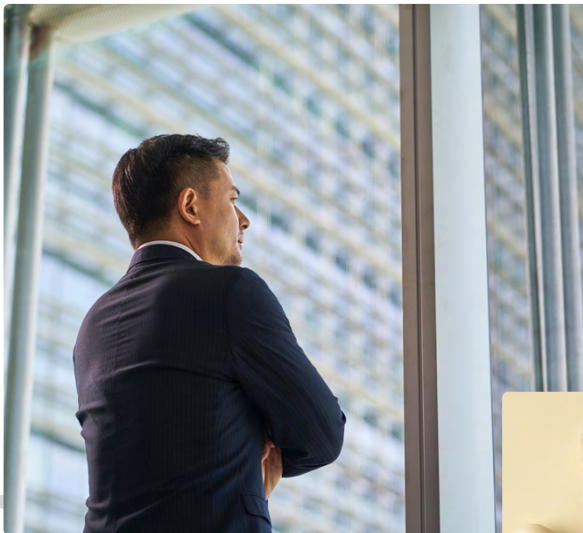
Certains géographes remettent en question "l'isomorphisme entre peuple, territoire et souveraineté légitime constituant le pouvoir normatif par excellence de l'État moderne". Cette critique interroge le "risque de traiter à part une construction sociale parmi d'autres" et dénonce "l'erreur carcérale de l'identité" selon Ulrich Beck. La géographie critique questionne également "la légende selon laquelle il faudrait délimiter et préserver ce qui est à soi pour créer la possibilité de l'identité, de la politique, de la société, de la communauté, de la démocratie". Cette approche craint "une sorte d'inféodation de la géographie aux structures politiques, comme tel fut le cas dans les heures premières de la discipline".

### 3. Les Débats sur l'Efficacité Administrative

Les critiques portent aussi sur l'efficacité des structures territoriales. "La mode est à la création de nouvelles structures territoriales plutôt qu'à leur suppression", générant un "millefeuille territorial" complexe. Les départements et provinces sont critiqués comme "inefficaces, archaïques et artificiels", "concurrencés par d'autres collectivités ou leurs groupements les rendant de fait – presque – inutiles". Face à "des régions grandissantes, des métropoles en devenir et au désengagement de l'État, le département et la province garderaient malgré tout un rôle fondamental", créant un dilemme pour les législateurs qui "ont choisi une méthode identique : les vider progressivement de leur substance".

### 4. Les Approches Alternatives

Des approches alternatives émergent, notamment la "territoriologie" ou "science des territoires" qui "conceptualise les territoires comme des assemblages dans lesquels les relations d'interdépendance priment sur les acteurs qu'elles associent". Cette approche relationnelle propose de dépasser les débats traditionnels en mettant l'accent sur "les processus par lesquels les relations sont établies, remises en cause, redéfinies".





# Le développement territorial français : des contradictions structurelles fortes

Le diagnostic du développement territorial en France révèle des contradictions structurelles profondes entre les discours institutionnels sur la gouvernance locale et la réalité de pilotages encore fortement centralisés. Cette première observation, loin d'être anecdotique, éclaire la trajectoire institutionnelle française où la décentralisation, entamée dès le début des années 1980, a rarement abouti à une réelle autonomie décisionnelle des collectivités. En témoignent non seulement la généalogie du dispositif des Territoires d'Innovation, mais aussi l'organisation même de la Banque des Territoires et de l'Agence nationale de la cohésion des territoires (ANCT), toutes deux initiées comme instruments nationaux assurant le cadrage, le financement et bien souvent la sélection des projets d'innovation à la maille locale. Derrière l'affichage d'une gouvernance de proximité se dessine donc une logique de filtration et de sélection d'actions "exemplaires" selon les standards de Paris ou de Bruxelles, imposant aux acteurs locaux un agenda, des thématiques – telles que la transition numérique, écologique, ou démographique – rarement définis à l'échelle du terrain. En cela, parler de "fausse" autonomie des territoires revient à mettre en lumière ce mouvement de recentralisation déguisée.

Progressivement, la rhétorique institutionnelle s'est adaptée aux urgences du temps présent, substituant à la sémantique classique du "développement" une logique de "transition". Ce glissement n'est pas un simple effet de style. La notion de transition écologique ou énergétique a conquis l'espace public, le discours politique et l'ensemble des politiques d'accompagnement, conférant au processus une dimension graduelle et rassurante qui évite la confrontation frontale avec les limites structurelles du modèle de croissance. Parler de transition, c'est offrir une perspective lisse, continuiste, qui occulte la nature radicale du changement attendu et entretient parfois l'illusion que le cap pourra être maintenu sans rupture profonde avec les habitudes institutionnelles et économiques. Ce discours, en décalage avec les enjeux systémiques, favorise ainsi un opportunisme politique où les actions sont alignées sur les mots-clés attendus par les bailleurs de fonds nationaux ou européens, sans réelle remise en cause de l'architecture du pouvoir territorial ni du modèle économique sous-jacent. Un autre trait saillant du développement territorial français réside dans la persistance du solutionnisme technologique comme instrument privilégié de transformation.

Les politiques publiques et les grandes entreprises ont longtemps répondu à la complexité des problèmes sociaux, économiques et environnementaux en proposant des solutions techniques – déploiement du haut débit, smart cities, outils numériques de pilotage, plateformes logistiques – supposées accélérer la modernisation nécessaire des territoires. Cette approche, qualifiée de technosolutionnisme, tend à privilégier la production de réponses visibles et mesurables au détriment de l'analyse systémique des problèmes, et renforce la dépendance à l'égard de solutions clés-en-main portées par les grandes entreprises ou les consortiums internationaux. Le risque en est connu : traiter uniquement les symptômes visibles, renforcer les déséquilibres territoriaux par l'affectation inégale de moyens technologiques, et détourner l'attention d'une réflexion sur les vulnérabilités structurelles du système.



Il semble donc que l'enjeu fondamental du développement territorial français ne saurait se limiter à la question des "outils" ou des "dispositifs" de la transition, mais porte sur la capacité à imaginer et bâtir des modèles économiques alternatifs, répondant aux limites planétaires, aux besoins locaux et à la recherche d'une résilience de long terme. Le recours croissant au référentiel des "10R" de l'économie circulaire – Refuser, Repenser, Réduire, Réemployer, Réparer, Rénover, Refabriquer, Reconvertir, Recycler, Récupérer – illustre la nécessité de sortir de l'économie de la croissance quantitative pour bâtir un système fondé sur la régénération, la sobriété et la coopération territoriale. C'est à la croisée de ces tensions que se dessinent les mutations à venir.



# Nouvelles alternatives : émergence d'une vision post-croissance

Face à la persistance des logiques centralisées et à la saturation du modèle économique de la croissance continue, de nombreux territoires, en France et à l'international, explorent de nouvelles voies. Ces expérimentations reposent sur le principe qu'il est possible – et même impératif – de décorrélérer développement local et accumulation extensive de ressources physiques et monétaires. Ce panorama présente les principaux modèles alternatifs ayant émergé ces dernières années.

Les Territoires Zéro Déchet Zéro Gaspillage (ZDZG) figurent au premier rang des expérimentations visibles. Depuis 2015, plusieurs dizaines de territoires, tels que le Syndicat Mixte de Brive-Agglomération, Roubaix ou Rodez, se sont engagés dans des démarches ambitieuses associant l'ensemble des acteurs locaux afin de réduire drastiquement la production de déchets, développer les filières de réemploi, renforcer la réparation et introduire les principes de l'économie circulaire à l'échelle territoriale. Ces initiatives montrent qu'il est possible, par exemple, de faire baisser les volumes d'ordures ménagères tout en créant des emplois locaux, non délocalisables, et en tissant des réseaux de coopération territoriale.



Le mouvement international des "Villes en Transition", impulsé à Totnes au Royaume-Uni, s'est rapidement propagé en France, où plus de 150 collectivités ou communautés sont engagées dans une logique de relocalisation de l'économie, de conversion vers des circuits courts alimentaires, de promotion de l'agriculture urbaine, de création de monnaies locales et d'instauration d'un plan de "descente énergétique". Ces communautés s'appuient sur la capacité d'innovation collective, la mutualisation des ressources, la résilience aux chocs économiques et environnementaux, et relancent souvent un tissu industriel ou artisanal en déshérence.

En parallèle, le paysage français s'est enrichi d'un vaste réseau de Monnaies Locales Complémentaires (MLC) : plus de 80 sont aujourd'hui en circulation, regroupant des milliers d'acteurs économiques et particuliers, et favorisant le développement de circuits d'échanges endogènes. Les objectifs sont multiples : soutenir la consommation locale, renforcer la solidarité économique, échapper à la volatilité du système financier global et développer la démocratie économique à l'échelle du territoire. Si ces monnaies ne connaissent pas forcément une forte notoriété ou ne couvrent pas de larges échanges, elles permettent toutefois de fédérer des acteurs locaux et de favoriser l'émergence de projets plus concrets.

L'Économie Sociale et Solidaire (ESS), structurée autour de coopératives, mutuelles et associations à but non lucratif, représente un poids économique significatif dans nombre de territoires ruraux et périurbains. L'ESS incarne un modèle d'ancrage territorial, combinant gouvernance démocratique (une personne, une voix), non-lucrativité et réinvestissement intégral des excédents dans l'objet social de l'entité. Les coopératives agricoles, les SCOP et les associations d'insertion participent non seulement à la cohésion sociale mais aussi au développement territorial, démontrant la robustesse des modèles alternatifs au modèles de croissance historique issue de l'ère industrielle.

Enfin, la multiplication des tiers-lieux, fablabs et espaces de coworking offre de nouveaux cadres d'innovation dans lesquels la mutualisation des équipements, la fabrication distribuée, le partage de compétences et l'expérimentation collective deviennent les moteurs d'une économie régénératrice. Ces "laboratoires" d'un nouveau genre, très présents en Nouvelle-Aquitaine, jouent un rôle clé dans la transformation économique en faisant émerger des dynamiques entrepreneuriales inclusives et résilientes, capables de s'adapter aux chocs et de répondre à des besoins de proximité.

Le succès de ces modèles dépend de plusieurs conditions : un cadre institutionnel ouvert et stable (comme la loi ESS ou la reconnaissance juridique des MLC), l'engagement des acteurs politiques locaux, la mobilisation de financements adaptés (fonds d'innovation sociale, épargne solidaire), la disponibilité d'un capital social propice à la coopération, et la possibilité de s'appuyer sur la taille critique d'une diversité d'acteurs économiques et sociaux. Les blocages persistent cependant : inerties institutionnelles, moyens financiers limités, complexité du passage à l'échelle nationale ou européenne. Mais les synergies créées laissent entrevoir de réelles perspectives de mutation.



# Les entreprises dans l'innovation territoriale

## Partenariats industriels collaboratifs

### La plateforme Biotech Open Platform : modèle de coopération inter-entreprises

L'initiative portée par Danone, Michelin, DMC Biotechnologies et le Crédit Agricole Centre France illustre parfaitement les nouvelles formes d'engagement territorial. Cette plateforme de biotechnologie de pointe, représentant un investissement de plus de 16 millions d'euros, sera implantée à Clermont-Ferrand au sein du Centre des Matériaux Durables du Parc Cataroux.

#### Caractéristiques du modèle :

- **Co-investissement industriel** : Association de deux grands groupes français avec une start-up américaine et un acteur financier territorial
- **Ancrage territorial** : Implantation sur un territoire d'innovation existant avec soutien des acteurs publics locaux
- **Innovation de rupture** : Développement de processus de fermentation de précision pour produire des matériaux biosourcés

**Concepts-clefs** : vision en écosystèmes territoriaux d'innovation, mutualisation des ressources et des compétences.

## Stratégie de développement intégrées

### Les "Start-up de territoire" : Valence Romans Agglo

Le programme "Valence Romans Capitale des Start-up de Territoire", lauréat des Territoires d'Innovation, illustre un modèle différent d'engagement territorial. L'entreprise Archer s'est associée avec l'agglomération pour créer la Fab-T (Fab Territory), structure dédiée à l'accompagnement de projets à impact.

#### Résultats concrets :

- 43 "Entreprises de territoire" accompagnées
- Objectif de 100 start-up de territoires et 1 500 emplois
- 1 500 participants aux soirées annuelles de co-création citoyenne

**Concepts-clefs** : catalyseur territorial, structures hybrides public-privé.

## Economie circulaire et symbioses industrielles

### Partenariats pour l'économie circulaire : enseignements du terrain

L'analyse de 27 démarches d'économie circulaire menées par des entreprises révèle que les partenariats constituent le socle de l'économie circulaire. Ces initiatives démontrent plusieurs modèles d'engagement.

#### Types de partenariats identifiés :

- Symbioses industrielles locales : valorisation des ressources et déchets à l'échelle territoriale
- Filières de recyclage territorialisées : création de boucles fermées de matières
- Alliances stratégiques : association avec des acteurs complémentaires pour structurer de nouvelles chaînes de valeur

**Concepts-clefs** : symbiose industrielle, alliances stratégiques, valorisation du territoire.

## Nouvelles formes de partenariat

### Onet et l'Institut National de l'Économie Circulaire

Le groupe Onet illustre l'engagement des entreprises de services dans les modèles territoriaux post-croissance. Depuis 2018, l'entreprise a noué un partenariat structurant avec l'INEC.

#### Bénéfices du partenariat :

- Veille réglementaire et technique spécialisée
- Identification des impacts et opportunités de l'activité
- Participation aux groupes de travail sectoriels
- Innovation dans les business models de services

**Concepts-clefs** : veille et prospective partagée, bilans critiques partagés, recherche de nouveaux modèles économiques.



# Vers une transformation de la fonction Achats ?

L'ancrage des modèles économiques alternatifs ne saurait se faire sans l'engagement actif du tissu entrepreneurial, notamment les grandes et moyennes entreprises disposant d'un effet d'entraînement à l'échelle territoriale. Ces dernières années, plusieurs stratégies et alliances industrielles inédites ont émergé, démontrant la capacité du secteur privé à devenir un acteur pivot de la transition territoriale.

Des partenariats industriels d'envergure illustrent l'alignement progressif des intérêts économiques avec ceux de l'innovation sociétale et environnementale. On peut citer le cas marquant de la plateforme Biotech Open Platform, initiée à Clermont-Ferrand par Danone, Michelin, DMC Biotechnologies et le Crédit Agricole Centre France. Cette plateforme mutualise des investissements, rassemble des acteurs complémentaires, s'inscrit dans une dynamique d'écosystème avec les collectivités locales et vise à implanter de nouvelles filières de bioproduction respectueuses de l'environnement. Implantée sur un pôle d'excellence territoriale, elle montre que la logique d'innovation ouverte et la mutualisation de compétences sont à la portée des grandes entreprises, dès lors qu'un intérêt territorial commun est identifié.

Le développement d'organisations hybrides – à la croisée de l'entreprise, de la collectivité publique et de l'association –, tel que le programme "Start-up de territoire" à Valence Romans Agglo, ou la démarche de Dunkerque "l'Énergie Créative", illustre de nouvelles formes de coopération stratégique. **Dans ce modèle, la fonction Achats joue un rôle croissant** : elle se transforme, quitte son paradigme classique du coût total pour adopter des critères de durabilité, d'intégration territoriale, et de création de valeur partagée avec les fournisseurs locaux.



Cette évolution induit une transformation profonde de la fonction et des compétences des équipes Achats. Elles sont désormais appelées à maîtriser les enjeux de la RSE, à développer une fine connaissance des écosystèmes locaux et à piloter des relations partenariales complexes. Outre l'approvisionnement responsable, les Services Achats deviennent le moteur de la relocalisation des chaînes de valeur, du co-développement et de l'innovation collaborative. C'est un levier stratégique de différenciation dès lors que les circuits courts apportent plus de résilience, réduisent la dépendance aux chaînes mondialisées et inscrivent l'entreprise dans une logique d'ancrage territorial fort.

**Ce chemin présente néanmoins de nouveaux risques** : dépendance à des fournisseurs de taille modeste, faible capacité d'absorption des volumes, coûts de transition, multiplicité et complexité des critères réglementaires environnementaux. En miroir, des opportunités majeures émergent, comme la mutualisation de l'innovation, le développement de filières locales dynamiques, et l'ouverture de nouveaux marchés sur la base d'une réputation de responsabilité territoriale. Les risques de «greenwashing» ou de pratique superficielle des achats responsables sont réels et appellent la vigilance des directions Achats et RSE.

**Pour devenir forces de proposition, les Achats doivent intégrer une approche systémique**, soutenir les pactes territoriaux de réussite, cartographier les potentiels locaux, mesurer leur impact territorial et engager, dans la durée, des alliances avec les acteurs économiques, sociaux et institutionnels du territoire. C'est à cette condition que les entreprises, grandes et moyennes, pourront devenir des moteurs de la transformation post-croissance.

La métamorphose du développement territorial, telle qu'elle se déploie en France, s'inscrit désormais dans un bouquet de trajectoires possibles allant de la lutte contre toutes les formes de gaspillage et plus largement la chasse aux externalités négatives au choix d'une décroissance choisie et organisée plutôt que subie. La fonction Achats, renforcée dans son rôle stratégique, porte la promesse d'une alliance renouvelée entre l'économie locale, l'innovation sociale et la création de valeur partagée. L'autonomie territoriale, le développement d'écosystèmes de coopération, l'invention de nouveaux instruments financiers et juridiques participent de cette nouvelle donne. Les forces vives de l'industrie, des collectivités et de la société civile sont à même de bâtir une économie du futur, régénérative, circulaire, et profondément territorialisée.



Ce mouvement s'accompagne de nouvelles exigences en matière de formation, d'accompagnement, de reporting d'impact et de veille stratégique. Le succès des modèles étudiés dépendra de la capacité à créer les structures adaptées, à mobiliser les dispositifs de financement adéquats et à favoriser la diffusion des innovations de terrain. Au-delà des mutations sectorielles, c'est une véritable révolution institutionnelle et sociétale qui s'annonce, où la fonction Achats territorialisée pourrait demain s'ériger en chef de file du changement.

L'ensemble du panorama analysé démontre que si les obstacles sont réels, des alternatives existent déjà. Leur essaimage dépendra de la capacité collective à articuler autonomie, résilience et innovation, au service d'une trajectoire post-croissance adaptée aux défis du XXI<sup>e</sup> siècle.





# Annexe

## Compilation synthétique des références

Pour garantir la lisibilité du texte, seules les sources les plus structurantes et récurrentes sont ici reprises. Une liste complète non redondante et ordonnée selon les principaux thèmes est à retrouver en fin d'ouvrage.

1. Banquedesterritoires.fr : documents programmes Territoires d'Innovation, rapport sur la structuration des fonctions Achats
2. Ministère de l'Écologie : études sur la transition, discours politiques, guides d'action territoriale
3. Dossiers et rapports de l'ANCT : gouvernance, évolution des politiques locales, contractualisation
4. Plateformes nationales ESS et Monnaies Locales : bilans chiffrés et référentiels
5. Littérature académique sur le technosolutionnisme et l'innovation sociale
6. Revues spécialisées et rapports d'entreprises : cas d'école (Michelin, Danone, Onet, etc.)
7. Guides pratiques achats responsables, économie circulaire (Ecovadis, MEL Entreprise, Label LUCIE)
8. Publications structurantes sur les alternatives post-croissance ("penserdemain.fr", "La vie des idées", "Usbek & Rica", etc.)

## Liste complète des principales références de la discussion

- <https://www.banquedesterritoires.fr/territoires-dinnovation>
- <https://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/gouvernance-territoriale>
- <https://www.agenda-2030.fr/a-la-une/actualites-a-la-une/article/quels-modeles-economiques-pour-accompagner-les-objectifs-de-developpement>
- <https://fne.asso.fr/communiqué-presse/discours-de-politique-generale-chacun-pour-tous-tout-le-gouvernement-pour-la>
- [https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2021/12/mesuresinecloieconomiecirculaire\\_INEC.pdf](https://institut-economie-circulaire.fr/wp-content/uploads/2021/12/mesuresinecloieconomiecirculaire_INEC.pdf)
- <https://www.amisdelaterre.org/villes-en-transition/>
- <https://usbeketrica.com/fr/article/au-fait-que-sont-devenues-les-monnaies-locales-francaises>
- <https://www.colibris-en-transition.org/villes-en-transition/>
- <https://www.stop-dechets.fr/territoire-zero-dechets-zero-gaspillage>
- <https://www.anpp.fr/wp-content/uploads/2022/04/Enquete-ess.pdf>
- <https://www.carenews.com/dossiers/l-ess-dans-les-territoires>
- <https://www.ecovadis.com/fr/glossary/supply-chain-sustainability-strategy/>
- <https://www.pharmelis.com/danone-michelin-ainsi-que-la-start-up-americaine-dmc-biotechnologies-et-le-credit-agricole-ont-acte-le-lancement-a-clermont-ferrand-puy-de-dome-dune-plateforme-destinee-aux-biotechnologie/>
- <https://www.michelin.com/publications/groupe/creation-plateforme-biotechnologie-de-pointe>
- <https://abylon-conseil.com/innovation-sociale-tiers-lieux-fablab/>
- <https://www.kea-partners.com/economie-circulaire-imperatif-environnemental-et-nouveau-relais-de-croissance/>



## “L’envie d’habiter” : un nouveau paradigme de développement territorial

Entretien avec Jean-Christophe Fromantin.

*Maire de Neuilly-sur-Seine et ancien député, Économiste, Docteur en Sciences de gestion, Jean-Christophe Fromantin a récemment soutenu une thèse à l’Université Paris 1 sur les cycles de concentration et de dispersion dans le cadre de ses travaux de recherche sur les dynamiques territoriales. Ses réflexions mettent en lumière un basculement majeur : après un siècle et demi de métropolisation, la France entre dans un cycle de dispersion et de rééquilibrage territorial. À travers la notion “d’envie d’habiter”, il défend une refondation des politiques publiques et une nouvelle économie géographique.*



**“ L’ENVIE D’HABITER DEVIENT LE MOTEUR D’UN NOUVEAU PROJET DE SOCIÉTÉ ”**

**La Vigie :** Vous expliquez souvent que nous vivons un basculement des dynamiques territoriales. Comment caractérisez-vous ce moment ?

**Jean-Christophe Fromantin :** Ce que j’observe à travers mes travaux de recherche et mes échanges avec les acteurs du terrain, c’est que nous arrivons à la fin d’un cycle historique de concentration et de centralisation, initié dès la révolution industrielle. Ce modèle a produit ses effets : il a structuré nos économies, accompagné l’industrie, favorisé l’essor des services, de la grande distribution et des grands réseaux marchands et numériques. Mais aujourd’hui la métropolisation marque ses limites : appauvrissement des centres-villes, standardisation de l’offre, fragilisation de nos avantages comparatifs, tensions environnementales et sociales...

Nous ouvrons un nouveau cycle, que je qualifie de cycle de dispersion marqué par “l’envie d’habiter” : un retour vers des territoires à taille humaine, une quête de qualité de vie, de liens sociaux et proximité avec la nature. C’est une bascule majeure : l’intensité des modes de vie n’est plus proportionnelle à la densité urbaine. Autrefois, seuls les espaces denses garantissaient services, culture et opportunités économiques. Aujourd’hui, les lois d’échelles ne sont plus les mêmes.

Autrefois, seuls les espaces denses garantissaient des services, une variété culturelle, des opportunités économiques. Aujourd’hui, grâce à l’innovation et au numérique, on peut accéder à de plus en plus d’informations et de services dans des territoires moins denses. C’est une révolution silencieuse, mais déterminante. L’intensité peut se vivre de la même manière dans la Creuse ou à Paris pour autant que la connexion numérique et les services publics suivent ...

**La Vigie :** Est-ce à dire que le modèle métropolitain est condamné ?

**Jean-Christophe Fromantin :** Non, les métropoles conserveront un rôle dans l’articulation et dans l’animation des territoires. Mais il faut distinguer leur fonction transactionnelle : un lieu de rencontre, d’échanges, d’interface internationale, de leur fonction résidentielle, qui doit être, elle, reconsidérée.

L’erreur a été de miser exclusivement sur la concentration métropolitaine, au détriment des villes moyennes. Or une métropole dépend de la vitalité économique, sociale et culturelle de sa base géographique. Si les territoires périphériques s’appauvrissent, la métropole s’étiole à son tour.



**“ LES VILLES-DORTOIRS COMME LES QUARTIERS D’AFFAIRES ONT ÉTÉ LES MARQUEURS D’UNE VISION UTILITARISTE DONT ON OBSERVE AUJOURD’HUI LES LIMITES ”**

Pour ma part, je plaide pour une armature équilibrée autour de 350 villes moyennes, à l’image des cités qui ont fait le maillage historique du pays, chacune relais de vie locale, reliées entre elles et connectées à une dizaine de métropoles qui seront des lieux de rencontre et de connexion avec le monde.

**La Vigie :** Concrètement, que cela suppose-t-il en termes de gouvernance territoriale ?

**Jean-Christophe Fromantin :** La France souffre d'une double erreur sur ce sujet : d'un côté, l'État a déserté toute vision stratégique : plus de DATAR, plus de plan national d'aménagement, et dans le même temps, il a multiplié les isolats institutionnels : intercommunalités, régions, schémas locaux. Chacun travaille pour soi, sans cohérence nationale.

Résultat : une carte illisible. On ferme une gare là, on maintient une maternité ailleurs, on déplace un hôpital sans lien avec les écoles ou les universités. Cela nourrit les dissymétries et alimente le sentiment d'abandon. Il est urgent que l'État retrouve un rôle de stratège, plutôt que celui "d'émetteur et de contrôleur de normes".

**La Vigie :** Vous insistez sur l'importance d'une "économie géographique". Que voulez-vous dire ?

**Jean-Christophe Fromantin :** La prospérité d'un territoire repose sur trois piliers :

- l'économie présentielle, qui fait vivre le quotidien (services, commerces, infrastructures)
- l'économie productive, enracinée dans les savoir faire, l'agriculture, l'industrie locale
- l'économie culturelle et patrimoniale, qui nourrit l'identité et le rayonnement.

En France, nous avons trop souvent remplacé l'économie productive par l'économie publique, au lieu de réanimer un tissu productif local. On a voulu compenser la désindustrialisation par des financements publics, en oubliant que cela ne crée pas de valeur durable. Or l'investissement public doit être un moyen au service du développement territorial, pas une fin en soi.

La comparaison avec l'Allemagne est frappante. Les Sparkassen, ces banques régionales, irriguent directement les ETI locales. Le compromis social est également territorialisé. Cela favorise l'investissement dans le temps long, indispensable au développement des industries notamment. Et ça marche ! En France, les facteurs de production (le capital, les talents et l'innovation) sont détournés. On assiste à un surinvestissement dans la tech et à un sous-investissement dans les autres secteurs économiques. Les facteurs de production ne sont pas une fin en soi. Ils doivent être mis au service de toute l'économie productive.

**La Vigie :** Les transitions écologiques et numériques ne masquent-elles pas l'urgence de ce rééquilibrage ?

**Jean-Christophe Fromantin :** En partie, oui. On parle beaucoup de transition, mais sans s'attaquer au vrai sujet : le changement de modèle. Les transitions doivent s'inscrire dans une économie territorialisée, décarbonée et diversifiée, capable de répondre à l'envie d'habiter.

Et ce n'est pas qu'un discours : les démographes observent déjà un mouvement net de sortie des métropoles vers des villes moyennes et des espaces moins denses. C'est une réalité empirique, vécue par les familles, les entreprises, les élus locaux.

**La Vigie :** Peut-on imaginer que ce mouvement se fasse sans les politiques ?

**Jean-Christophe Fromantin :** Dans les faits, il se fait déjà sans eux, ou plutôt en avance sur eux. Ce sont les citoyens, les entrepreneurs et les élus inventifs qui initient les dynamiques.

J'ai traversé récemment la France à vélo : partout, des PME cherchaient à recruter, des agriculteurs innovaient, des villes moyennes engageaient des programmes pour augmenter leur attractivité. Mais ces dynamiques se heurtent à une question clé : la stabilité des services publics, qui constitue une garantie indispensable pour faire venir et déménager des familles, et leur assurer une qualité de vie au quotidien. Tant que l'État ne stabilise pas le maintien d'une école, d'une gare, d'une maternité, les investisseurs hésitent.



**“ SANS VISION CLAIRE DE L'ÉTAT,  
LES CAPITAUX CONTINUERONT  
À SE CONCENTRER DANS LES  
MÉTROPOLES ”**

**La Vigie :** Vous semblez pourtant optimiste.

**Jean-Christophe Fromantin :** Oui, parce que les dynamiques sont déjà engagées. 80% des Français aspirent à habiter près d'une ville moyenne. Des villes comme Châteauroux montrent qu'avec de la créativité, on peut recréer des dizaines de commerces en quelques années.



## Conclusion

*L'un des changements majeurs quand on parle de territoire est celui de la démographie. Une nouvelle "envie d'habiter" dont les premiers effets sont notables dès le recensement de la population française de 1999 montre des flux croissant de population quittant les plus grandes métropoles et surtout leurs villes périphériques pour s'installer dans des villes moyennes, villes préfectorales d'abord, puis de plus de plus sous-préfectorales. Cette recherche de nouveaux espaces habitables associant qualité de vie, réduction des déplacements quotidiens et équilibres financiers est aussi le moteur d'un nouveau développement économique, allant du retour à d'anciens métiers à de nouvelles formes de production, notamment en agriculture ou de créations de services. Le lien social et la taille humaine sont de plus en plus les marqueurs sémantiques de ce basculement démographique.*

***Cette évolution arrive en conjonction avec celle initiée dans les années 80 de réseaux d'entreprises locales.*** Ceux-ci d'abord centrés sur la mise en commun des moyens et des compétences pour répondre à l'évolution des marchés internationaux se sont peu à peu focalisés sur leur territoire et leur environnement local pour retrouver l'efficacité associée aux concepts d'économie circulaire et plus récemment pour répondre aux nouvelles réglementations ESG. Cette évolution amène à l'émergence de modes de travail, de modèles d'organisation et modèles économiques retrouvés, réinvestis ou inventés.

***A la recherche de lien social s'associe désormais la réalité des liens professionnels pour assurer une attractivité et une dynamique des territoires de plus en plus visible.***

*Les acteurs publics locaux s'impliquent de plus en plus dans ses évolutions. Mais s'ils existent le lien de collaboration entre public et privé local reste à formaliser et à rendre plus quotidien. De plus en plus d'élus locaux comprennent qu'il ne faut pas attendre des services de l'Etat les solutions du développement territorial. Que l'on ne s'y trompe pas : ce n'est pas une question de subvention ou de financement ! C'est avant tout la compréhension qu'une organisation centralisée aura toujours tendance à proposer des solutions identiques pour tous, alors que la performance territoriale amène à intégrer toutes les spécificités locales, forces comme faiblesses, historiques comme potentielles.*

*Comme pour les entreprises, les stratégies territoriales ne sont plus synonymes d'économie des moyens (les ressources disponibles), mais d'abord d'intelligence des fins (ressources indispensables).*

*Si l'on peut donc être optimiste sur les convergences stratégiques des acteurs impliqués dans le développement territorial, on peut être plus réservé sur les convergences opérationnelles. En effet la pratique du travail en commun entre acteurs publics et privés ou entre acteurs territoriaux et extra-territoriaux reste encore limitée. L'un des premiers objectifs est donc de se fédérer autour d'une "appropriation" commune du territoire. Les plans locaux d'urbanisme, notamment au travers des phases de diagnostic territorial et des projets d'aménagement stratégique à vingt ans, peuvent permettre aux acteurs d'échanger et de communiquer.*

*Pour que les entreprises se développent, pour que "l'envie d'habiter" joue à plein il faut sécuriser l'avenir des acteurs et notamment des plus innovateurs.*



# Le regard de Creditsafe, leader international de la connaissance Fournisseurs

Creditsafe innove dans l'utilisation des données d'entreprises en fournissant des informations de qualité accessibles à tous. Sa base d'informations mondiale sur les entreprises dans plus de 200 pays et territoires, permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées plus rapidement, pour une meilleure gestion des tiers, de la due diligence au recouvrement.

Les scores de prédiction de défaillance et de limites de crédit de Creditsafe comptent parmi les plus fiables de l'industrie, permettant de prédire près de 93% des défaillances jusqu'à 12 mois à l'avance.

## ■ Une offre pensée pour les directions Achats

Avec la plateforme **Accelerator**, Creditsafe aide les directions Achats à :

- **Simuler et anticiper les défaillances fournisseurs**, grâce à des scores de risque prédictifs (93% des défaillances anticipées à 12 mois en France).
- **Automatiser la surveillance continue des tiers** et être alerté en temps réel des changements critiques.
- Renforcer la maîtrise des coûts **via l'évaluation du TCO étendu** intégrant risques logistiques, délais, conformité et instabilité géopolitique.
- **Assurer la conformité KYC/AML et ESG**, désormais indispensable dans les appels d'offres et partenariats internationaux.
- **Optimiser la qualité des données fournisseurs** pour gagner en efficacité opérationnelle et améliorer les arbitrages stratégiques.





### ■ Data + Décision = Résilience

La performance des achats passe aujourd'hui par la capacité à **décider vite et bien, sur la base d'une information fiable**. Cela suppose de sortir d'une logique purement réactive pour construire des plans de continuité d'activité, des stratégies de diversification, et des cartographies de risque robustes.

**Creditsafe, avec plus de 430 millions de rapports d'entreprise dans 200 pays, s'impose comme l'outil incontournable pour sécuriser les approvisionnements, prévenir les risques de rupture et accompagner les directions Achats dans un pilotage agile et éclairé.**

### ■ Piloter la performance Achats à l'ère de l'incertitude

Dans un contexte marqué par l'instabilité géopolitique, la montée du protectionnisme et la nécessaire transition vers des chaînes d'approvisionnement plus résilientes, les directions Achats jouent un rôle stratégique de premier plan. **La donnée devient leur premier levier de sécurisation et de performance.**

**Creditsafe**, leader mondial de la donnée d'entreprise, propose une plateforme digitale complète pour évaluer, surveiller et anticiper les risques liés aux fournisseurs – partout dans le monde.

Grâce à une base actualisée en continu, enrichie par plus de **9 000 sources locales et internationales**, **Creditsafe permet d'évaluer la solidité financière, la conformité réglementaire (KYC, AML, ESG)**, et même les risques de fraude ou de comportements de paiement déviants.



Bénéficiez gratuitement d'un diagnostic  
Risque de vos portefeuilles Fournisseurs

 [www.creditsafe.fr](http://www.creditsafe.fr)





*Dans notre prochain numéro  
à paraître en décembre :*

## **ACHETER LE FUTUR : DES LIVRES DE SCIENCE-FICTION À L'ACTION STRATÉGIQUE DES DIRECTIONS ACHATS**



vers une pensée prospective et une réflexion sur les finalités partagées pour des directions Achats au cœur de réseaux collaboratifs.

creditsafe



Pour plus d'informations :  
[www.creditsafe.fr](http://www.creditsafe.fr)