

## **«En France, on a souvent implanté artificiellement des entreprises»**

*Intervista a Arnaud Florentin e Elisabeth Laville*

L'Hexagone sous-estime l'importance du terreau économique local, affirment les deux responsables du cabinet d'études et de conseil Utopies. La diversité des profils des entreprises d'un territoire est la pierre angulaire du « capital territorial ».

Arnaud Florentin, économiste et directeur associé du cabinet Utopies, a créé un modèle d'intelligence artificielle capable de mesurer la part de la valeur qu'une entreprise doit à son environnement local (territoire, infrastructures, écosystème économique...). [Selon lui et la fondatrice d'Utopies](#), Elisabeth Laville, la France ne reconnaît pas suffisamment l'importance de ce « capital territorial », ce qui freine [les efforts de réindustrialisation](#).

**Pour attirer une usine, on considère généralement quelques critères : des terrains disponibles, des voies de communication en bon état, une fiscalité avantageuse. Ce que dit votre étude, c'est que cela ne suffit pas...**

**Arnaud Florentin.** Fonder une stratégie d'implantation ou d'attractivité uniquement sur ces seuls critères nous apparaît en effet très réducteur. Notre étude montre que la valeur d'une entreprise est en réalité la résultante de deux éléments. Le premier, c'est le capital interne, tout ce qui peut « voyager » avec l'entreprise : la marque, les brevets et les innovations, les méthodes de travail internes, les contrats-cadres, les dirigeants et certaines équipes-clés, les actifs financiers, la culture d'entreprise, etc. Mais une autre part de la création de valeur s'explique par son environnement spatial, les atouts du territoire où elle est implantée : patrimoine productif, ressources, compétences, savoir-faire, réseaux, synergies... C'est ce que nous appelons le capital

territorial. Aujourd'hui, si l'on veut accélérer la réindustrialisation, il faut s'intéresser à cette part méconnue.

### Que représente-t-elle, dans la valeur des entreprises ?

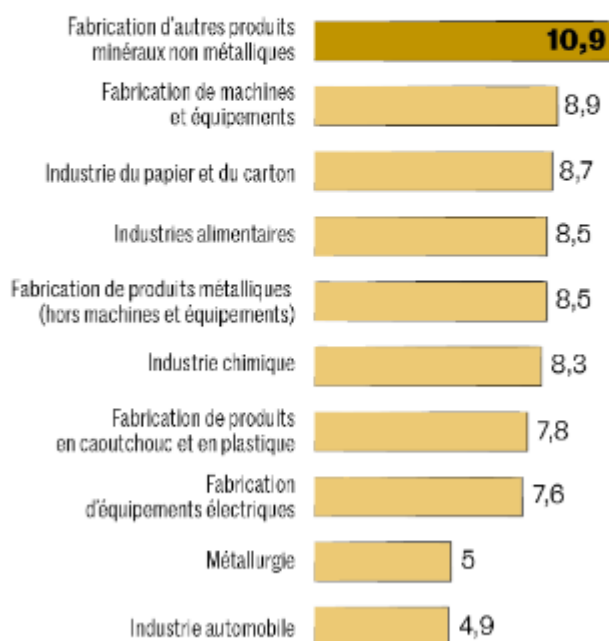
**A. F. :** Selon notre chiffrage, sur certains sites industriels, la part de la valeur territoriale peut dépasser 70 %. C'est le cas de sites en Chine ou en Inde. En France, en moyenne, on est aux alentours de 20 %-30 % (avec des pics à 50 %), ce qui reste important.

**Elisabeth Laville :** Le rapport intitulé [L'Etonnante disparité des territoires industriels](#) (Presses des Mines, 2019) considère que 40 % de la performance territoriale en matière d'emploi industriel dépend de dynamiques propres au territoire. C'est ce que nous avons creusé. Dans le contexte géopolitique et commercial troublé que nous vivons, il nous semble important de repenser la qualité de la localisation des sites industriels et donc de chiffrer le capital territorial.

#### « Cathédrales dans le désert » en France

Les dix premiers secteurs d'activité concentrant des sites industriels, employant au moins 50 salariés et disposant d'un **capital territorial très faible**, en % du total.

*Le capital territorial est la part de valeur ajoutée d'un secteur ou d'une entreprise qui s'explique par son environnement local (compétences, synergies et efficience économiques, attractivité).*



### **Concrètement, de quoi est composé ce « capital territorial » ?**

**E. L. :** C'est la part de valeur ajoutée d'un secteur ou d'une entreprise qui ne peut s'expliquer que par l'environnement local. Elle repose essentiellement sur la façon dont les acteurs interagissent localement : diffusion des compétences et savoir-faire, liens de coopération, mutualisation de certaines ressources ou risques, processus d'agglomération (par exemple, le maintien du commerce dans les centres-villes), réduction des coûts de transaction, réputation territoriale...

**A vous écouter, cette valeur réside essentiellement dans les relations entre les entreprises, chacune apportant sa contribution à un terreau commun.**

**E. L. :** L'image du terreau est la bonne. Ce qui fait la richesse d'un terreau, c'est la diversité des nutriments et des organismes vivants. De même, la clé du capital territorial, c'est la variété des profils des entreprises, ce sont leurs interactions et leur coopération. Pour résumer, c'est leur proximité, au sens que [*le sociologue*] [Bruno Latour](#) donnait à ce mot : non pas la courte distance géographique, mais la proximité relationnelle, la qualité du lien entre des participants à un réseau.

**On est proche de l'« effet cluster », théorisé par l'économiste américain Michael Porter...**

**A. F. :** Le cluster renvoie le plus souvent à une concentration d'entreprises d'un même secteur. Aussi je lui préfère la notion de « district industriel », développée un siècle plus tôt par [*le Britannique*] Alfred Marshall (1842-1924), qui a beaucoup été utilisée pour analyser les succès industriels en Italie du Nord. Elle permet de mieux comprendre, par exemple, comment, dans des espaces semi-ruraux, des acteurs industriels assez forts ont pu naître. Ce qui fait la solidité du capital territorial, ce n'est pas tant la spécialisation commune des entreprises que leur diversité. Nous parlons de « forêts productives » à nouveau par analogie au vivant : dans une forêt, plus la biodiversité est importante, plus les options s'ouvrent, plus la résilience des espèces est forte, plus leur développement est dynamique.

**Pouvez-vous brièvement nous décrire la méthodologie utilisée pour établir vos classements de localités selon le capital territorial ?**

**A. F. :** Elle repose sur l'intelligence artificielle. On nourrit un modèle de *machine learning* (apprentissage automatique) avec une quantité astronomique de données, portant sur des milliers de villes et de territoires dans 75 pays. Puis il apprend lui-même à détecter et expliquer des relations très complexes entre secteurs ou entreprises. Aucun modèle statistique classique ne pourrait détecter ces liens d'influence. Le modèle est capable de dire par exemple : si vous disposez sur votre territoire de tel secteur, vous pouvez améliorer de 6 % la probabilité d'implantation de tel autre secteur. Pour prendre un exemple concret, il est capable d'expliquer dans quelle mesure la création de valeur de l'usine [*de la marque de mode enfantine*] [Petit Bateau](#) à Troyes dépend de la présence historique d'autres entreprises comme Lacoste, Tismail, Emo, France Teinture, Chanteclair, Bugis... Quand on fait la somme de tous ces effets croisés, on obtient le capital territorial.

**Pour autant, les territoires les plus favorables ne sont-ils pas ceux qui ont les meilleures ressources ?**

**A. F. :** L'accès à une ressource rare peut être un critère important dans le choix d'implantation d'une entreprise. Mais cela n'assure pas un solide ancrage local. De très nombreuses entreprises ont échoué parce qu'elles avaient trop misé dessus.

**Mais n'y a-t-il pas, sur la ligne de départ, de bons et de mauvais territoires ?**

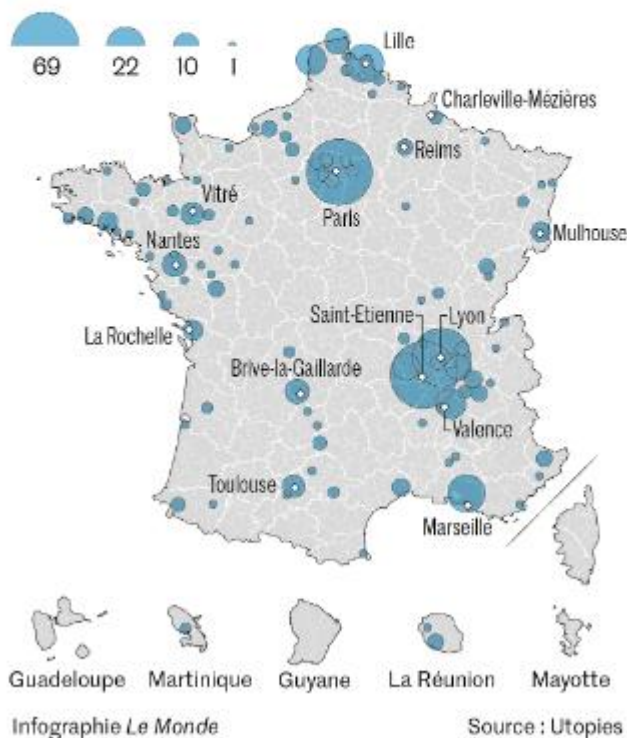
**A. F. :** Il existe certes de très bons territoires : ces « forêts productives » s'appuient sur une telle diversité d'activités qu'elles peuvent accueillir sans problème un grand nombre d'industries. Toutefois cela ne concerne que 5 % des territoires dans le monde. En France, on peut citer la moyenne vallée du Rhône (Drôme- Ardèche), Cholet-Les Mauges (Maine-et-Loire) ou Saint-Etienne. Mais, dans l'absolu, il n'y a pas de bons et de mauvais territoires.

Certains, qui ne sont pas très adaptés pour accueillir toutes les activités, vont s'avérer très pertinents pour accueillir une dizaine de secteurs. Chaque territoire a ses compétences et ses savoir-faire, chaque forêt a ses souches productives. Tout cela milite pour une approche de la réindustrialisation plus chirurgicale. Seule une analyse fine peut révéler le véritable potentiel de développement d'un territoire.

## Localisation des « forêts productives » en France

Nombre de sites industriels par intercommunalité employant au moins 50 salariés et disposant d'un **capital territorial très élevé**.

*Le capital territorial est la part de valeur ajoutée d'un secteur ou d'une entreprise qui s'explique par son environnement local (compétences, synergies et efficacité économiques, attractivité).*



**E. L. :** Je me souviens qu'à un viticulteur qui les avait consultés car il avait de mauvais rendements, les agronomes [Claude et Lydia Bourguignon](#) avaient expliqué que son sol était peu adapté pour la vigne, mais idéal pour les asperges ! Il en est de même avec les territoires : certains sont adaptés à tel secteur industriel, d'autres non.

**A. F. :** Il y a en France trop de sites industriels avec une présence forte en emplois, mais fragilisés par leur faible capital territorial. C'est ce que nous appelons les « cathédrales dans le désert ». On les chiffre à 500. Elles ont besoin de soutien : l'enjeu du développement économique n'est pas seulement d'attirer de nouvelles entreprises, c'est aussi de faire venir celles qui vont consolider l'ancrage des secteurs existants.

La notion de « cathédrale dans le désert », dans ce sens industriel, vient d'Italie. L'Etat, avec la Cassa per il Mezzogiorno [*un fonds public*], a beaucoup investi dans le Sud, encore assez désertique dans les années 1960. De gros acteurs industriels s'y

sont implantés, dans la chimie et la pétrochimie. Mais, faute de tissus urbains, la quasi-totalité de ces implantations ont été des échecs.

**E. L. :** Les entreprises qui ont un faible niveau de capital territorial ont deux ou trois fois plus de risques d'être en défaillance.

**A. F. :** C'est flagrant. 80 % des entreprises industrielles en défaillance au premier trimestre 2025 ont un capital territorial inférieur à la moyenne ! Inversement, parmi les entreprises qui jouissent d'un très haut capital territorial, près des deux tiers ont moins de problèmes de trésorerie, sont moins endettées, sont plus rentables.

**Pourquoi, dans les classements que vous avez dressés, les territoires chinois, indiens et nord-américains arrivent-ils en tête ?**

**A. F. :** Aux Etats-Unis, de nombreuses villes ont réussi à créer des bassins industriels très vivants (je pense à Holland, dans le Michigan), dans lesquels entreprises, banques et investisseurs locaux travaillent ensemble. Ces « forêts productives » ont aussi bénéficié de la diversité apportée par des immigrations multiples. Ajoutez à cela une culture industrielle qui pousse à se diversifier en permanence, sans détruire ce qu'on a déjà, et à chercher à faire des « sauts productifs ».

L'Inde a un autre atout : c'est l'innovation frugale, ce qu'ils appellent *jugaad* (« détournement »). Il s'agit de faire plus avec moins, sans attendre la perfection. Cette culture a favorisé une extrême et très rapide diversification. Dans certaines villes indiennes, on fabrique quasiment de tout. Pour ce qui est de la Chine – mais c'est valable aussi pour l'Inde –, un effet a joué puissamment : la « théorie du scrabble », que l'on doit à l'économiste vénézuélien Ricardo Hausmann, directeur du Growth Lab de Harvard. L'idée est simple : plus vous avez une diversité de lettres, plus vous avez d'options pour faire des mots. Et cette progression est exponentielle. A chaque fois que les Chinois ont acquis une nouvelle « lettre », ils ont su la poser où il fallait sur le plateau. La France, à l'inverse, est le pays développé qui s'est le moins diversifié depuis quinze ans. Hors les activités de service, les deux tiers des départements français ont un niveau de complexité économique (la quantité de savoir-faire différents intégrés à la production) similaire à celui des pays en voie de développement.

**E. L. :** Pour faire comprendre la faiblesse française, on peut prendre l'exemple des biscuiteries. A Guadalajara, au Mexique, l'entreprise Galletas Maribel est située sur un territoire très diversifié. Elle dispose de tout ce dont elle a besoin : transformation de fruits, laiteries, huileries, mélanges céréaliers, confiseries, boulangeries industrielles, grossistes alimentaires, producteurs d'emballages, laboratoires, services juridiques... Si on compare le capital territorial d'une biscuiterie à Nantes avec celui de cette entreprise mexicaine, le rapport va de 1 à 4 !

Une bonne connaissance du capital territorial peut aider à implanter les bons projets aux bons endroits. Comprendre de quoi les entreprises manquent sur un territoire donné, pour les attirer ou pour les maintenir.

**Dans votre étude, vous dites que la France décroche parce que les liens entre l'industrie et le territoire se sont affaiblis...**

**E. L. :** La France a une culture industrielle d'hyperspécialisation, mais elle ne tient pas compte des caractéristiques des territoires. Trop souvent, on a artificiellement implanté des entreprises, sans s'assurer de la validité de son écosystème et de sa diversité.

**A. F. :** Or, la spécialisation et la diversité ne sont pas antinomiques. Un secteur fort peut reposer sur une vraie diversité. C'est le cas des districts italiens, à la fois spécialisés et capables de tout fabriquer. Au Portugal, dans la vallée d'Aguada, un des rares bassins en Europe où on produit encore des vélos, toutes les pièces des cycles sont fabriquées sur place. La diversité économique est donc bien la pierre angulaire du capital territorial...