

Opérateurs de réseaux et stratégies territoriales

Proposition de thèse CIFRE de la coopérative ACADIE

ACADIE est une coopérative conseil de plus de 30 ans d'activité dont le champ d'interventions est le couple « Politiques publiques et territoires ». En atteste sa devise, qui croise les deux termes : « Ecrire les territoires, dessiner la chose publique ». Le développement d'ACADIE est étroitement lié à la Décentralisation, et plus généralement à toutes les formes de territorialisation de l'action publique et collective qui ont été, en France comme ailleurs, la réponse depuis une génération au déploiement de la mondialisation. Après avoir longtemps pu compter sur les marchés publics des collectivités et des services de l'Etat, ACADIE souhaite pouvoir anticiper une décroissance tendancielle de ces marchés, sur le long terme, et par conséquent la nécessité d'une certaine réorientation de son champ d'intervention et de ses compétences.

L'hypothèse qui fonde cette nécessité de réorientation est que la question des réseaux est devenue un champ stratégique considérable en matière de production de la « chose publique » (sinon des politiques publiques), et que ce champ stratégique n'est pas tant aux mains des collectivités territoriales, qu'entre celles d'opérateurs, dans toute la gamme de leurs statuts. Il en résulte de nouveaux enjeux, donc de nouveaux marchés, et potentiellement de nouveaux clients pour ACADIE.

Nouveaux enjeux : le monde des services aux publics est un monde de réseaux ; le défi de la mise en système des territoires ravive leur dimension réticulaire ; la société mobile active les capacités des individus à *accéder*, d'une façon générale, et à devenir eux-mêmes des opérateurs de leurs nombreuses trajectoires ; la plupart des grands défis collectifs contemporains concernant les territoires et la chose publique (durabilité, circularité, communalité, solidarité, etc.) interpellent désormais les réseaux, en tant que matérialité comme en tant qu'organisation (les deux étant peu dissociables). Il n'est désormais plus possible de saisir le monde des territoires sans saisir le monde des réseaux.

Nouveaux marchés, nouveaux clients : le conseil aux réseaux (leurs gestionnaires, leurs opérateurs) relève actuellement exclusivement du monde du conseil aux entreprises. C'est, pour l'essentiel (mais c'est aussi un des enjeux de la thèse que d'éclairer ACADIE sur ce sujet), soit un conseil technique, lié à l'infrastructure et aux technologies qui sont les siennes, soit un conseil managérial, concernant l'organisation et sa complexité. ACADIE fait l'hypothèse qu'il y a un avenir pour le marché du conseil concernant la territorialisation de ces entreprises (réseaux et organisations), comme il y en a un, croissant, concernant la dimension réticulaire des territoires (interterritorialité, système de territoires, grands projets partagés, etc.). Qu'est-ce que la territorialisation d'un opérateur de réseau ? La réponse n'est évidemment pas la même selon qu'on parle du groupe La Poste (et même selon les différentes entreprises du groupe), de RTE et ERDF, de la SNCF, d'Orange, Free ou SFR, d'Engie, de Véolia Environnement, d'Uber, des entreprises locales de l'énergie (ELE), des réseaux d'initiative publique (RIP), des logisticiens et grands distributeurs commerciaux, etc., etc.

En résumé, ACADIE a besoin de mieux identifier les enjeux, les marchés et les clients d'un monde d'action où les réseaux ont plus que jamais rendez-vous avec les territoires (ce qui est, certes, une très vieille histoire, mais cette remarque n'atténue pas l'intensité des questions

contemporaines). Elle a besoin, sur ces bases, de construire sa recherche-développement, comme elle a su le faire pour se saisir depuis une génération d'un autre rendez-vous, celui des politiques publiques et des territoires. C'est l'enjeu, pour la coopérative, de la thèse CIFRE qui est proposée.

Orientations en R&D souhaitées par la coopérative

Les travaux scientifiques construisant la connaissance et la compréhension des mutations qui viennent d'être très brièvement résumées ne manquent pas. Ils ont été notamment accumulés par le LATTs, et la revue FLUX issue de ce laboratoire en fait régulièrement état depuis sa création. On peut remarquer que la question du rendez-vous entre réseaux et territoires a cependant été plus attentivement travaillée il y a une vingtaine d'années qu'elle ne l'est encore actuellement, alors que la mutation numérique s'accélère, que le thème des biens communs écosystémiques a pris place dans les politiques publiques, que la mobilité multimodale est au cœur des systèmes de territoires, et que d'une façon générale les enjeux réticulaires n'ont jamais été aussi puissants pour les territoires.

Une première demande de la coopérative de conseil est donc d'aider la coopérative à mieux connaître les réalités économiques, sociétales et territoriales d'un certain nombre de grands réseaux et grands services, et de la nature de leurs rapports aux territoires. Tous ne peuvent pas être traités au même niveau d'observation et d'analyse, et selon la même grille d'enjeux. Il s'agira donc de faire des choix, qui seront, *ipso facto*, également ceux des marchés qu'ACADIE souhaite se donner pour l'avenir :

- S'agit-il d'investir l'effort de R&D sur les grands services urbains historiques en mutation (eaux, énergie, transport, déchets) où les connaissances sont les plus nombreuses, mais où l'entremêlement entre entreprises et territoires est maximum et où les réorientations stratégiques des opérateurs sont nombreuses ?
- S'agit-il d'aller plutôt sur les « nouveaux » réseaux et services du numérique, de la smart city, des services écosystémiques, qui sont en partie les mêmes que les précédents, mais voient aussi l'arrivée de nouveaux opérateurs et de nouvelles organisations économiques ?
- S'agit-il de porter l'attention sur les réseaux dont la composante infrastructurelle est moindre et dont les innovations organisationnelles et les nouvelles conceptions des biens communs sont les grandes caractéristiques ?
- Et d'une façon générale, qu'est-ce qui représente, dans tel ou tel de ces mondes de réseaux, des enjeux de conseil et d'expertise pour ACADIE, donc de développement de ses marchés ?

Pour ACADIE, ces choix ne sont pas tranchés, et s'ils doivent l'être progressivement, ce sera dans un ajustement négocié entre les enjeux scientifiques de la thèse (avec le doctorant, son directeur, son laboratoire) et les enjeux de R&D de la coopérative (avec ses perspectives de développement, ses marchés, ses compétences à développer. Au bout du compte, la R&D doit permettre à la coopérative de construire l'ingénierie de ses interventions à venir dans le monde des réseaux et sur la question de leur territorialisation, c'est-à-dire en somme ses nouvelles compétences, non sans s'appuyer sur celles qu'elle a déjà accumulées :

- Quelles ressources cognitives et expertes organiser au sein de la coopérative pour les mettre en jeu dans les marchés visés ?
- Quelles méthodes déployer – ou apprendre – pour prendre pied sur ces marchés ?
- Quels « produits de sortie » (ou valeur ajoutée acadienne) imaginer ?

Ces questions sont d'autant plus cruciales que la coopérative travaille aujourd'hui avant tout dans les cadres normatifs de la commande publique, avec ses lois, ses procédures, ses dispositifs, ses documents types, ses codes, etc. Autant de repères ou de routines qui ne sont pas ceux et celles des clients visés, ou qui sont, pour le moins, à revisiter comme par exemple la notion de « projet de territoire ». Les expériences à cet égard sont peu nombreuses mais seront d'autant plus intéressantes à analyser rétrospectivement : en 2015-2016, deux mandats sont réalisés pour le compte d'entreprises du type de celles visées, à savoir SNCF-Réseaux pour la territorialisation de la ligne nouvelle Paris-Normandie, et la Société du Grand Paris pour l'accompagnement prospectif scénarisé du chantier du Grand Paris Express.

acadie

Écrire les territoires. Dessiner la chose publique.

acadie | coopérative conseil

170bis rue du Faubourg Saint-Antoine, 75012 Paris
+33(0)1 43 79 97 79
acadie-cooperative.org