La robustesse [économique] des territoires

Quelle place de l'entreprise dans l'émergence de la robustesse territoriale ?

Isabelle Cussac · 26 novembre 2026



Le point de départ

La robustesse économique n'est pas un domaine à part : elle est une composante de la robustesse du territoire. Elle y contribue ET en dépend.

UNE DÉFINITION EN HYPOTHÈSE

La robustesse économique du territoire est l’un des maillons de la robustesse territoriale et se définit comme la capacité du tissu économique à contribuer activement à la stabilité à court terme et la viabilité à long terme du territoire, malgré les fluctuations,r elié au projet de santé commune du territoire.

UNE RÉCIPROCITÉ, PAS UN ORDRE

Une entreprise ne peut pas être robuste sur un territoire qui ne l'est pas. Et un territoire ne peut pas être robuste sans un tissu économique robuste.

La robustesse : rester stable à court terme et viable à long terme, malgré les fluctuations (Olivier Hamant).

Académie de la ROBUSTESSE

Ce que la recherche fait émerger

Un désir de stabilité très présent, une intention de robustesse rarement formulée.

Ce que la recherche fait émerger

La robustesse d'un territoire préexiste dans ses liens *;*
c'est la conscience de la chercher qui la fait passer du latent au projet, et ouvre l'espace de la gouvernance.

La question

Comment créer les conditions de la robustesse économique ET territoriale ?

Ce qui s’observe

Territoire et entreprises : interdépendants mais distants

La distance vient des deux côtés.

CÔTÉ COLLECTIVITÉ

- Elle regarde l'entreprise à travers son espace économique : la ressource, le maintien de l'emploi.
- Elle se positionne en financeur qui demande des contreparties.
- Elle pense l'intérêt général comme son domaine propre.

CÔTÉ ENTREPRISE

- Ancrée, surtout si elle est robuste et familiale : engagée envers sa ressource, son nom, ses collaborateurs.
- Priorité à son intérêt singulier, ce qui est légitime.
- Rarement le souhait d'entrer dans une co-responsabilité du territoire.

La question n'est pas seulement celle du pouvoir et des compétences : c’est celle des responsabilité. C'est aussi celle du vouloir, y compris de l'acteur économique.

Académie de la ROBUSTESSE

Ce qui s'observe

Ce qui permet de franchir la distance entre entreprises et territoire

Là où la robustesse économique existe, trois éléments semblent réunis :

Un tiers de confiance

Ingénieur de la coopération & du lien

+

Un "véhicule"*

Qui sécurise l'intention et les moyens d'action

+

Une gouvernance

Qui établit les coresponsabilités et pérennise l'alliance

→

La coopération

Fonde la robustesse du projet de territoire

Sur votre territoire : qui doit, qui peut, qui veut, entreprise comprise ?

**un véhicule est la maison que se choisissent les parties prenantes pour habiter ensemble le projet d'alliance coopérative robuste.*

Académie de la ROBUSTESSE

Ce qui s’observe

Le terrain de la robustesse économique du territoire

LA COLLECTIVITÉ
Intérêt général

Sécurité, santé, éducation, respect de la loi, justice sociale.

À CONSTRUIRE
Intérêt commun

Ensemble : la robustesse du lieu que tous partagent, sans que personne change de camp.

L'ENTREPRISE
Intérêt singulier

Créer de la richesse, ce qui suppose que l'intérêt général soit déjà assuré.

Espace de la coopération, du véhicule et de la gouvernance

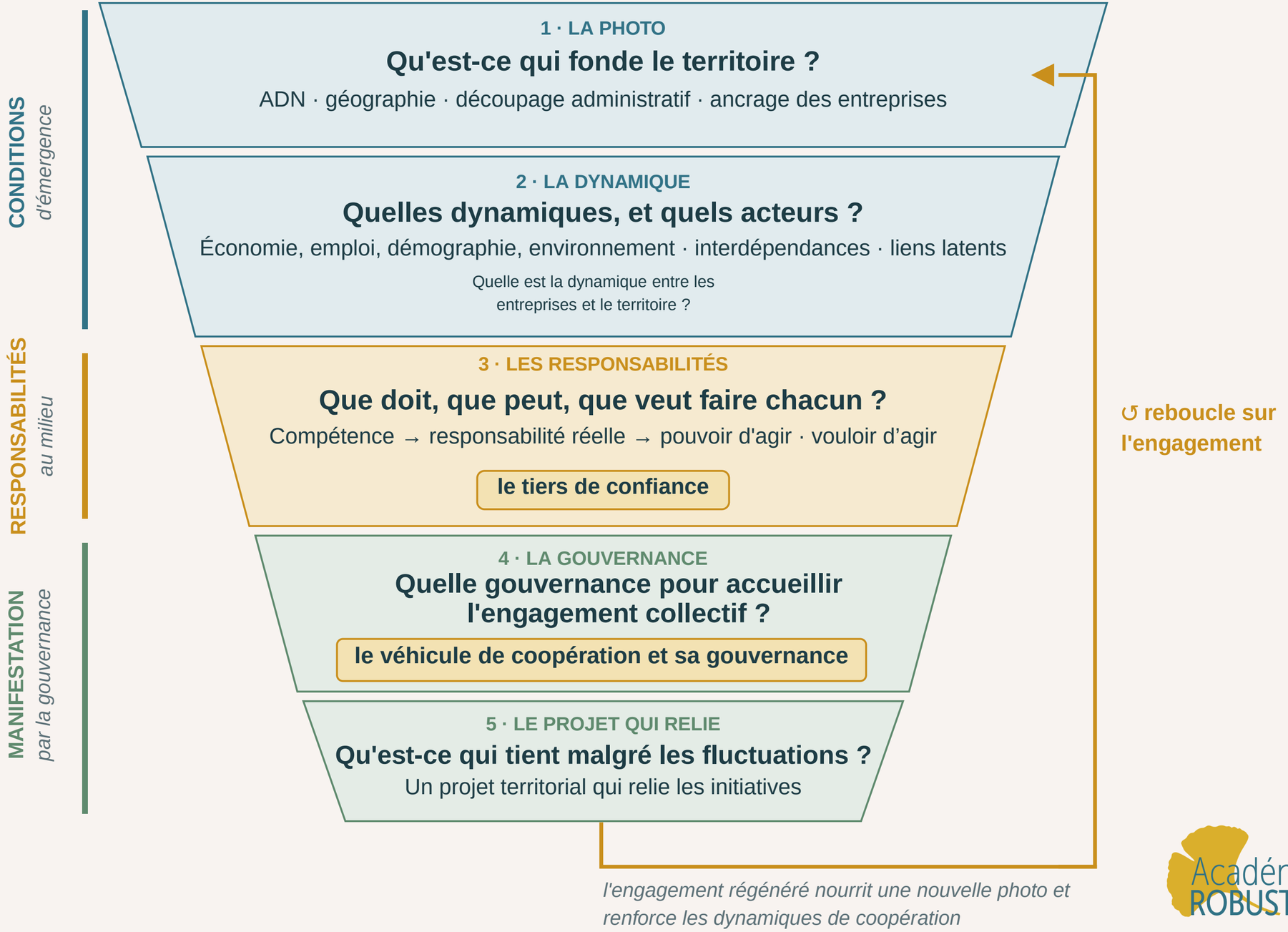
Dessiner l’espace de la coconstruction

Académie de la ROBUSTESSE

Une démarche en 5 questions

Chaque territoire est unique. L'entonnoir ne prescrit pas de réponse : il ordonne les questions, du territoire tel qu'il est jusqu'au projet qui relie ses acteurs.

↺ L'entonnoir ne s'arrête pas à l'étape 5 : il reboucle sur l'engagement.



Académie de la ROBUSTESSE

UNE QUESTION, TROIS MANIÈRES DE LA POSER

QUESTION CENTRALE

Sur un territoire, comment la robustesse économique s'articule-t-elle à la robustesse du territoire tout entier : en quoi en dépend-elle, en quoi y contribue-t-elle, et quelles conditions la permettent ?

Par les intérêts

Entre l'intérêt général que garde la collectivité et les intérêts particuliers que chacun porte légitimement, existe-t-il un intérêt commun où s'engager ensemble, sans changer de camp ?

Par les rôles

Qui doit, qui peut, qui veut ? Comment relier la responsabilité, le pouvoir et le vouloir de chacun, pour que le territoire cesse d'être une somme de périmètres ?

Par la systémie

Comment passer d'initiatives robustes isolées à une robustesse systémique, où chaque engagement nourrit les autres strates et se régénère ?

Il s'agit de conscientiser la visée, non de contrôler les solutions.

Académie de la ROBUSTESSE