

**La créativité : une ressource pour les territoires fragilisés.
Le cas du PTCE Sud Archer à Romans-sur-Isère.**

Cécile PERRET

Maître de conférences
Département GACO, IUT de Chambéry
IREGE, Université de Savoie
Membre collaborateur au CRDT (Université du Québec)
Cecile.perret@univ-savoie.fr

Christiane GAGNON

Professeur titulaire au département des sciences humaines,
Université du Québec à Chicoutimi
Responsable de l'axe développement durable du Centre de recherche sur le développement
territorial (CRDT)
Christiane_Gagnon@uqac.ca

Résumé

Voir les choses autrement, s'ouvrir à la différence, imaginer de nouvelles mises en relation entre des acteurs du territoire *a priori* différents pourrait redynamiser des activités, voire des territoires. Pour vérifier cette hypothèse, nous étudions le cas du Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) de Romans-sur-Isère. En effet, les nouvelles organisations, créées grâce au PTCE Sud Archer, à la SAS Groupe Archer ainsi qu'à l'inventivité, la créativité et à la ténacité des acteurs, permettent aujourd'hui un début de renaissance de l'industrie romanaise. Nous concluons au fait que si pour Pink (2007) la créativité permet aux pays occidentaux de se réinventer face aux pays à bas coût de main-d'œuvre en se spécialisant dans des activités non productives, l'expérience du PTCE Sud Archer et de son entreprise de territoire montrent que la créativité peut aussi être mise au service des relocalisations d'activités, revitalisant ainsi des territoires en perte de vitesse.

Mots clefs

Créativité, développement territorial viable, entreprise de territoire, Pôle Territorial de Coopération Économique, PTCE Sud Archer, Romans-sur-Isère.

Introduction

D'entrée de jeu, la créativité peut être définie comme la capacité d'un individu à imaginer et produire quelque chose de nouveau. Cette capacité peut être individuelle ou mise en œuvre collectivement et elle est d'autant plus importante, selon Pink (2007), que nous sommes dans une période de transition entre « l'âge de l'information », qui a vu la valorisation des qualités analytiques attribuées au cerveau gauche, et « l'ère conceptuelle » caractérisée par les qualités attribuées au cerveau droit ; à savoir les qualités artistiques et empathiques, la capacité à interpréter le monde de manière holistique. Des capacités autrefois dédaignées, tels que l'empathie, la joie et le sens, seront alors, selon lui, de plus en plus déterminantes pour départager qui prospère et s'enrichit (Pink, 2007, 13). En parallèle à cela, la logique compétitive au sein des entreprises a évolué. Traditionnellement, elles rivalisaient sur le prix et la qualité, voire la combinaison des deux. Mais aujourd'hui, les entreprises rivalisent aussi sur des qualités moins palpables, notamment la quête de sens (Pink, 2007, 93) ; les consommateurs devenant des consommacteurs¹.

Si Richard Florida a été « accusé » d'exclure certaines catégories de la population - les minorités - dans sa vision du développement territorial grâce aux classes créatives, la créativité organisationnelle, i.e. « la capacité de l'organisation à toujours se renouveler elle-même » (Durand, 2006), peut-elle les faire participer au développement territorial ? Dans cette recherche, nous faisons l'hypothèse que l'activation des capacités associées au cerveau droit, sous-tendues par un certain nombre de valeurs, sont capables d'influer sur la dynamique de territoires aujourd'hui en déclin en permettant d'imaginer de nouvelles solutions et organisations d'acteurs qui pourraient également réactiver des savoir-faire en perte de vitesse. Notre thèse est donc différente de celle de Pink (2007) car nous pensons que l'activation de ces capacités, loin de nous entraîner vers une spécialisation dans des activités de conception, peut, au contraire, nous permettre de développer à nouveau des activités de production. Ce qui nous intéresse ici c'est de mieux comprendre le rôle de la créativité et de l'imagination des acteurs dans la dynamique territoriale.

Pour vérifier cette hypothèse, nous étudions le cas du Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) de Romans-sur-Isère, ville de la Drôme qui, après avoir été la capitale mondiale de la chaussure de luxe, a souffert du déclin de cette mono-industrie à partir des années 80.² Aujourd'hui, les nouvelles organisations créées grâce au PTCE qui fait la part belle à l'Économie Sociale et Solidaire et la SAS Groupe Archer, la créativité et la ténacité des acteurs, permettent, en effet, un début de renaissance de cette industrie. Ce choix d'étude de cas est aussi justifié par le fait que la charte du groupe Archer souligne qu'il se veut être polarisé vers la création d'emplois et le développement économique du territoire, « faire preuve de créativité dans les modalités entrepreneuriales déployées pour atteindre cet objectif, [être] un laboratoire d'expérimentation de solutions entrepreneuriales de territoire face aux enjeux majeurs économiques et sociaux rencontrés, [... que] le groupe déploie une réactivité et un pragmatisme propices pour être au rendez-vous des solutions créatives à apporter au cœur du marché [...] »³.

¹ La notion de consommacteur recouvre, notamment, des aspects de responsabilité sociale du consommateur-citoyen capable, grâce à ses choix d'achat, de peser sur l'offre des producteurs et, donc, de devenir un véritable « acteur » du développement territorial.

² Si, en 1983, l'activité autour de la filière faisait encore vivre plus de la moitié des 33.000 habitants de Romans, le taux de chômage est aujourd'hui alarmant.

³ <http://www.archer.fr/le-groupe/charte>.

1. De la créativité individuelle au développement territorial

La créativité peut être envisagée sous l'angle d'un produit ou d'un processus et analysée à plusieurs niveaux : individuel, groupal, organisationnel et territorial.

1.1. La créativité au niveau individuel

L'intérêt des chercheurs en gestion pour la notion de créativité est relativement récent. Bonnardel en propose la définition suivante : « la créativité est la capacité à générer une idée, une solution ou une production qui soit à la fois nouvelle et adaptée à la situation et, dans certains cas, considérée comme ayant une certaine utilité ou valeur » (2002, 95). La créativité peut également être conçue comme un processus, une pratique permanente d'évolution et de transformation de son quotidien professionnel et personnel, une pratique individuelle ou collective pour résoudre des problèmes, améliorer l'existant, imaginer des projets nouveaux, innover, libérer l'esprit d'initiative et transformer ses rêves ou ses visions en action, ce qui nécessite de « sortir des sentiers battus ». La notion de créativité est donc à relier à la notion d'imagination ; l'imagination étant un processus cognitif au cœur de notre vie psychique qui nous sert à explorer le monde mentalement et à faire des expériences de pensée nécessaires pour faire des choix et résoudre des problèmes (Dortier, 2010).

Selon Pink (2007), dans l'ère actuelle de la créativité, il s'agirait de stimuler l'ensemble de 6 sens correspondant à l'hémisphère droit du cerveau : i) le sens du design, soit cultiver la beauté du monde⁴ ii) le sens de l'histoire, c'est-à-dire savoir, par un récit bien choisi, imaginer de nouvelles perspectives, créer de l'émotion par une mise en contexte des événements, iii) le sens de la symphonie pour saisir les liens et donner une cohérence à l'ensemble, iv) le sens de l'empathie pour comprendre ce que l'autre ressent et prendre soin de lui, v) le sens du jeu en vue de collaborer malgré la complexité et, enfin, vi) le sens du sens, soit trouver sa raison de vivre et donner un sens à sa vie.

Quels rapports est-il possible d'établir entre la valorisation des sens décrits par Pink (2007) et le rôle de la création ou de l'innovation dans l'activation du rôle des acteurs et leur emprise sur la dynamique territoriale ? Un retour sur la notion de créativité organisationnelle nous en donne l'occasion.

1.2. De la créativité individuelle à la créativité organisationnelle

La créativité organisationnelle, véritable précurseur de l'innovation (Styhre et Sundgren, 2005 *in* Simon, 2009, 3), est la capacité de l'organisation, donc d'un collectif d'individus, à se transformer pour accueillir et accepter la nouveauté. C'est, comme l'écrit justement Durand (2006, 92), une aptitude particulière d'un collectif organisé à se « re-designer » lui-même et qui peut lui donner un avantage compétitif sur ses concurrents. Cette capacité se construit autour de 5 objets : i) l'organisation de la circulation et l'évolution des idées, (ii) l'ouverture du processus de création et des frontières de l'organisation, (iii) l'équipement de l'organisation en méthodes, outils et autres dispositifs pour réaliser des actes créatifs, (iv) la marge laissée dans la gestion des ressources afin de permettre à la créativité de se déployer et (v) l'aménagement d'espaces d'échanges (Parmentier et Szostak, mimeo, 2-3).

La question de savoir si c'est l'organisation qui conditionne l'individu ou si c'est l'individu qui construit les conditions organisationnelles pour exercer sa connaissance, son identité ou sa

⁴ Car selon lui, de toute façon, il serait impossible de rivaliser avec le coût de la main d'œuvre des pays à bas coûts.

créativité se pose (Durand, 2006, 92). Sans résoudre cette question, nous pouvons néanmoins souligner que la créativité organisationnelle dépasse la créativité individuelle et peut apparaître comme une aptitude à part qui permet d'envisager différemment des problèmes stratégiques (Durand, 2006, 02).

Le modèle développé par Viala et Perez qui intègre l'intrapreneuriat défini comme « une nouvelle forme de gestion qui amène les employés d'une organisation à innover et à se comporter comme des entrepreneurs au service de celle-ci » (Carrier, 2010) aux modèles dits multi-niveaux d'Amabile (1988, 2002) et Woodman, Sawwyer et Griffin (1993)⁵ est particulièrement intéressant (Viala et Perez, 2010, 7-8). Il permet, en effet, d'intégrer des éléments par rapport : (i) à la dimension organisationnelle concernant l'orientation des ressources humaines, la communication et le contrôle organisationnel (ii) la dimension individuelle des salariés, soit les habilités conatives, l'état émotionnel... et, enfin, (iii) la dimension groupale soit sa composition et sa diversité. Le modèle de Woodman et al. (1993) peut également être transposé aux dynamiques et flux créatifs dans le contexte d'un territoire (Simon, 2009, in Dechamp et Szostak, 2012, 2).

1.3. Créativité et économie sociale et solidaire

Les principes sur lesquels repose l'Économie Sociale et Solidaire (ÉSS) et la multiplication des marques territoriales nous donnent également l'occasion de faire le lien entre les sens décrits par Pink (2007) et la dynamique territoriale. En effet, au cœur de l'ÉSS se trouvent les notions de solidarité, de transformation des formes institutionnelles et/ou organisationnelles, d'innovations sociales et de territoire. Ces notions répondent à différents enjeux : imprimer une dimension sociale et le souci de solidarité dans tout projet économique, s'ouvrir sur le développement local et particulièrement sur les territoires les plus fragiles, veiller à la satisfaction des besoins collectifs et des services aux personnes mal satisfaits par le marché et, enfin, créer des emplois nouveaux liés à ces besoins et former, accompagner dans leur aptitude sociale et professionnelle ceux qui sont appelés à les exercer.⁶ On retrouve là le sens de l'empathie et le soin de l'autre. Les marques territoriales, au travers des valeurs qui les sous-tendent, nous racontent, elles, une histoire, souvent l'histoire d'un territoire, et sont susceptibles d'entraîner l'adhésion des acteurs à la dynamique territoriale.

Le territoire, conçu comme un espace vécu (Frémont, 1972), invite à prendre en compte les dimensions culturelles et sociales définies par les acteurs. Il peut aussi être envisagé sous l'angle d'une part, de support identitaire (Bassand, 1982) pour les pratiques d'acteurs et, d'autre part, comme un producteur d'identité par le biais de ces mêmes pratiques (Perret et Gagnon, 2016). Ce territoire identitaire, avec ses types d'acteurs et leurs capacités à entrer en lien les uns avec les autres ou à collaborer⁷, leur culture, leurs valeurs ou croyances ainsi que ses pratiques socio-spatialisées, vont alors engendrer des modes de gouvernance spécifiques. Tout cet ensemble fait émerger des configurations territoriales plus ou moins aptes à générer l'innovation, qui, selon Crevoisier (2001), peut techniquement se comprendre comme le résultat de l'articulation des ressources de l'entreprise et de son environnement.

⁵ Le modèle interactionniste de Woodman, Sawwyer et Griffin (1993) met en relation le niveau individuel, le niveau des équipes de projet et le niveau de l'organisation, elle-même située dans un « environnement » (Dechamp et Szostak, 2012,2). La créativité organisationnelle est ici le résultat d'un effet de maillage où le groupe de travail favorise l'intégration et l'actualisation de la créativité des individus.

⁶ <http://www.lalabo-ess.org/?-Poles-territoriaux-de-cooperation-36->

⁷ « L'objet de la collaboration [étant] de créer une vision partagée et des stratégies articulées pour faire émerger des intérêts communs dépassant les limites de chaque projet particulier » (Chrislip, 2002 *cité par* Le Roux, 2007, 191).

1.4. Les territoires créatifs, des milieux innovateurs qui s'appuient sur des collaborations inter-organisationnelles

Comme le soulignent Guesnier et Lemaignan (2004), les territoires créatifs sont ceux qui savent articuler le développement de l'innovation et la coordination des forces vives du territoire à travers des animations, des coopérations autour de projets collectifs ou montages de projets qui favorisent l'expression maîtrisée de la dynamique territoriale. Ils s'appuient sur des collaborations interorganisationnelles (Dechamp et Szostak, 2012). Les acteurs des territoires créatifs créent un milieu favorisant l'inventivité, les nouvelles combinaisons et leurs mises en relation. Selon Dechamp et Szostak (2012, 1), trois éléments constitutifs de la créativité organisationnelle dans la situation d'un territoire créatif doivent être examinés : i) l'engagement des individus créatifs, ii) le contexte et iii) la capacité de renouvellement organisationnel.

Cela dit, quelle que soit la configuration territoriale initiale - qui peut être considérée comme la partie visible et organisée de la créativité d'un territoire⁸ -, la situation idéale vers laquelle chaque territoire souhaite tendre est celle de milieu innovateur. La notion de milieu innovateur (MI) émane d'une réflexion sur les sources de l'innovation (Darchen et Tremblay, 2008-a, 12) et explore l'idée selon laquelle l'innovation serait contenue de façon latente dans certains territoires (Aydalot, 1986). Selon Richard (2007, 83), le paradigme de MI symbolise un milieu « à succès », gage d'un territoire performant. Il se distingue, notamment, par des acteurs capables de générer « un processus collectif cognitif qui engendre un cadre, un climat, une atmosphère ou une culture au dynamisme social, politique, culturel, technologique, administratif et économique » (Proulx, 1994 cité par Richard, 2007, 83). Le MI peut aussi être défini comme « un ensemble d'acteurs territorialisé [et enraciné culturellement], acteurs qui réalisent des apprentissages multilatéraux et génèrent des externalités locales spécifiques à l'innovation » (Crevoisier, 2006, 62). Cette dynamique d'acteurs peut également déboucher sur des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources (Maillat *et al.*, 1993 cité par Crevoisier, 2006, 62), de collaborations. Les MI sont caractérisés par l'importance de : (i) l'apprentissage du milieu, i.e. la capacité des acteurs à intégrer de nouveaux savoirs et (ii) l'interaction avec le milieu, i.e. la capacité des acteurs à entrer en lien les uns avec les autres et à activer ces liens (Darchen et Tremblay, 2008-a, 21-23).

2. Vers un territoire créatif : le cas du Pôle Sud Archer dans la Drôme

Le champ du développement territorial met les acteurs au centre du processus de développement. Dans le présent point, une brève présentation des Pôles Territoriaux de Coopération Économique (PTCE) - et en particulier du Pôle Sud Archer - permet d'introduire le rôle des organisations de l'Économie Sociale et Solidaire, de même que celui des entreprises de type nouveau, toutes contribuant à stimuler le développement local.

2.1. Le Pôle Sud Archer : un Pôle Territorial de Coopération Économique

Dans un contexte d'insécurité économique et sociale, les initiatives de coopération naissent un peu partout en France, comme le montre la multiplication des organisations et réseaux de

⁸ Cet « *upperground* » regroupe les firmes créatives, les institutions, les clusters (ou réseaux de firmes), et les organisations culturelles. Il s'oppose à l'*underground*, constitué d'un ensemble d'activités créatives, artistiques et culturelles qui se déploie hors des réseaux formellement organisés. Cette créativité informelle participe directement au génie du lieu ; l'esprit et l'atmosphère du milieu exerçant une influence sur ceux qui l'habitent (Florida 2002 in Dechamp et Szostak, 2012, 5).

l'Économie Sociale et Solidaire. Dans certains territoires, ces organisations de l'ÉSS s'intègrent avec d'autres au sein de véritables pôles que la Loi relative à l'ÉSS⁹ du 31 juillet 2014 définit comme : « le regroupement sur un même territoire d'entreprises [de l'ÉSS...] qui s'associent à des entreprises, en lien avec des collectivités territoriales et leurs groupements, des centres de recherche, des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, des organismes de formation ou toute autre personne physique ou morale pour mettre en œuvre une stratégie commune et continue de mutualisation, de coopération ou de partenariat au service de projets économiques et sociaux innovants, socialement ou technologiquement, et porteurs d'un développement local durable ».

Quelle est la genèse du PTCE Archer Sud de Romans ? Archer est une association née à Romans dans les années 80, de la volonté d'acteurs locaux de tenter de trouver des solutions à l'exclusion et au chômage. Elle était destinée, à l'origine, à faciliter le retour de chômeurs à l'emploi, grâce, notamment à des actions de formation. Mais, comme l'explique son cofondateur, Christophe Chevalier, actuel Directeur du Pôle Sud Archer, « en période de fort chômage, on a tendance à former des gens à des métiers... qui n'existent pas. D'où l'idée [...] de nous mêler de développement économique local, de créer de l'emploi, seule vraie issue à l'insertion ». ¹⁰ Aujourd'hui, le Groupe Archer, qui est au cœur du PTCE, est composé de 5 entités :

- 1) l'Association Archer qui propose des services à la personne,
- 2) Archer entreprises qui concerne a) le transport, la logistique et la distribution, b) les espaces verts, c) le BTP, d) la sous-traitance industrielle et e) la fabrication de chaussures (Atelier cuir et marque de chaussures Made in Romans).
- 3) Archer Intérim qui assure de la délégation de personnel,
- 4) Arcoop, dont l'activité principale est l'accompagnement à la création d'entreprises,
- Et, enfin, 5) la holding d'animation SAS Groupe Archer immatriculée en 2007.

Le PTCE en lui-même est née de la volonté de la Chambre Régionale de l'ÉSS Rhône-Alpes (CRESS) et du Groupe Archer de fédérer des acteurs du bassin romanais pour conduire des actions de développement économique. Dans un premier temps, un comité local de la CRESS a été constitué et, en avril 2007 - lorsque le Groupe Archer s'est trouvé en situation d'emménager dans un nouveau siège situé en zone industrielle de Romans - et il a été proposé aux acteurs de l'ÉSS de les rejoindre pour constituer un pôle. Des structures associatives de microcrédit et de garantie solidaire telles que L'Adié¹¹ ou le Fonds local France active, une société financière solidaire comme la Nef¹², le réseau COORACE¹³, l'Union Régionale des SCOP¹⁴ & SCIC¹⁵ Rhône-Alpes et un organisme de formation s'y agrègent alors. Le PTCE Sud Archer dans son ensemble est, bien évidemment, soutenu financièrement par des organismes publics nationaux, régionaux ou locaux.¹⁶

⁹ Dans son article 5, cette loi vise à reconnaître les PTCE et à soutenir leur développement.

¹⁰ Source : <http://www.info-economique.com/en-une/a-romans-l-entrepreneuriat-au-service-du-territoire-459>. La première société créée à l'initiative d'Archer a vu le jour en 1992. Il s'agissait d'Arbati, dans le secteur Bâtiments et Travaux Publics (BTP) et qui a été liquidée en 2014. Vint ensuite Arcoop, créée en 2007, et qui assure un accompagnement à la création d'entreprise.

¹¹ L'Adié est une association reconnue d'utilité publique qui aide des personnes exclues du marché du travail et du système bancaire à créer leur entreprise et, donc, leur propre emploi, grâce au microcrédit.

¹² La Nef est une banque alternative de la région lyonnaise.

¹³ Fédération nationale de l'ÉSS.

¹⁴ Sociétés coopératives de production.

¹⁵ Société Coopérative d'Intérêt Collectif.

¹⁶ Ces organismes sont : le Département de la Drôme, Région Rhône-Alpes, le Conseil Général de l'Ardèche, le Conseil Général de l'Isère, la Ville de Romans, la Ville de Bourg-de-Péage et la Communauté d'agglomération,

La SAS Groupe Archer compte à ce jour 112 actionnaires, principalement de Romans et ses alentours : des particuliers - dont certains sont des salariés d'Archer et qui sont souvent issus du milieu associatif, des chefs d'entreprise, des élus locaux, des associations et des acteurs financiers. Les prises de participation à son capital vont de 300 € à 150 000 € pour le Comptoir de l'Innovation¹⁷. Afin que d'autres actionnaires puissent s'y agréger plus facilement, il a été décidé, lors de son Conseil d'administration du 6 juin 2016 de la transformer en SAS à capital variable. Les éventuels dividendes sont limités au taux d'un livret d'épargne classique ; les actionnaires étant plus préoccupés par le développement de leur territoire – ils donnent ainsi un sens à leur action - que par des gains financiers. Cette « entreprise de territoire », comme la nomme son actuel Président, pense le développement économique à la fois pour l'organisation et pour le territoire d'accueil.¹⁸ Elle est particulièrement sensible aux questions liées au renouveau productif, soit les relocalisations, les reprises d'entreprise, les coopérations industrielles ou les circuits courts de production et de distribution. En 2015, le Groupe Archer employait 1 262 personnes distinctes, soit 1388 dossiers salariés, et son budget total était de plus de 10 millions d'euros. Pôle Sud Archer incarne donc un modèle économique qui croise une démarche entrepreneuriale et économique, et les valeurs de l'ESS. Il est, en outre, lauréat de l'appel à projets¹⁹ pour le développement des PTCE en 2014 avec pour thématique « Activité industrielle locale, insertion par l'activité économique ».²⁰

La personnalité-même des porteurs du projet a sans doute de l'importance dans l'originalité de la construction. Ainsi, son Directeur a su allier à la fois le côté entreprenant de son grand-père qui était industriel - Christophe Chevalier rêvait de créer une entreprise depuis son enfance - et social de ses parents puisqu'il a grandi dans un foyer de travailleurs étrangers dont s'occupaient ses parents.²¹ D'autres personnalités ont aussi aidé la genèse du projet dont des personnalités remarquables, en particulier Martin Gray²² et Claude Alphanféry²³.

2.2. Pôle Sud Archer : la collaboration d'acteurs locaux divers

Pôle Sud Archer propose deux axes d'actions en sus de celui visant à lutter contre l'exclusion sociale : l'un qui permet d'améliorer l'apprentissage du milieu et l'autre qui permet d'approfondir l'interaction avec le milieu. Ces deux axes montrent l'aptitude particulière du collectif organisé à se « re-designer » (Durand, 2006) et sa créativité organisationnelle.

Des actions qui favorisent l'apprentissage du milieu

Pôle Sud Archer est un lieu d'échange et de rencontres informelles ou formelles entre acteurs locaux. Une soirée « Start up de territoire » a ainsi été organisée le 2 février 2016. Il s'agissait,

la Direction générale des entreprises, de la concurrence et de la consommation, du travail et de l'emploi de Rhône-Alpes, la Caisse des Dépôts et le Fonds social européen.

¹⁷ Le Comptoir de l'innovation investit, au travers de ses fonds, dans des activités et des entreprises variées - collaboratives, circulaires, sociales - qui ont en commun la recherche d'un fort impact social et/ou environnemental.

¹⁸ Entretien avec Christophe Chevalier le 20 novembre 2015.

¹⁹ Cet appel à projet est porté par un comité de pilotage réunissant le Secrétariat d'Etat au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Economie sociale et solidaire, le Ministère du Logement, de l'Egalité des territoires et de la Ruralité, le Ministère des Outre-mer, le Ministère de l'Agriculture, le Ministère de l'Education nationale, le Secrétariat d'Etat à la Politique de la Ville et la Caisse des Dépôts.

²⁰ Une enveloppe globale de 3 millions d'euros a été répartie entre 23 projets lauréats.

²¹ Discussion avec Monsieur Chevallier le 11 décembre 2015.

²² Martin Gray est notamment connu pour ses ouvrages : *Au nom des miens* avec Max Gallo (1971), *Le Livre de la vie : pour trouver le bonheur, le courage et l'espoir* (1973)...

²³ Claude Alphanféry est un ancien résistant français, président du Labo de l'ÉSS...

durant la soirée, grâce à un jeu de stimulation de la créativité, de faire imaginer les entreprises de demain à quelques 250 acteurs locaux ou amoureux du développement local, qu'ils soient chefs d'entreprise, représentants d'associations locales, élus, simples citoyens ou développeurs de territoire. Les projets d'entreprises alors imaginés sont actuellement évalués et accompagnés par l'équipe dirigeante du PTCE afin d'en concrétiser certains. Son École de l'entrepreneuriat²⁴ soutient également cette dynamique. Un site internet « Start up de territoire » a également été créé afin de permettre, à termes, une mutualisation des expériences dans divers territoires français. Enfin, un projet de fonds d'investissement pour les « start up de territoire » est en gestation. L'équipe d'Archer vise, finalement, à faire de Romans un territoire expérimental et accompagnateur²⁵ des futures entreprises françaises qui privilégient le local, les circuits courts et le durable. Pôle Sud Archer prend également en charge, en sus de divers conseils, des actions directes et pérennes de développement économique : reprises d'entreprise ou relocalisations, d'activité.

Des animations économiques qui intensifient l'interaction du milieu

Des actions d'animation économique sont également réalisées par des associations actives au sein du PTCE et permettent d'intensifier l'interaction avec le milieu.

L'association Entreprise Romans Bourg de Péage (ERB) regroupe une centaine d'entreprises et propose un certain nombre de prestations auprès de ses adhérents : travail sur les achats, mise en place de services communs, etc. Le lien créé entre les entrepreneurs peut alors devenir du capital social²⁶, la ressource se transformer en actif.

L'association Romans cuir née en juin 2012 vise, elle, à créer des synergies pour consolider les acteurs de la filière cuir et mène une réflexion afin d'accentuer les dynamiques collaboratives, notamment sur la distribution des produits. Romans cuir a récemment lancé le label Véritable chaussure de Romans qui exige que la découpe du cuir, le piquage et le montage des chaussures soient réalisés dans l'agglomération de Romans-sur-Isère.

Enfin, la Coopérative d'Activités et d'Emplois²⁷ travaille particulièrement sur les coopérations locales en regroupant les compétences de ses entrepreneurs et en proposant des collaborations avec les entreprises présentes au sein du PTCE ou sur le territoire.

2.3. La création d'entreprises qui créent du sens en s'organisant différemment

Les dirigeants du Groupe Archer en sont convaincus, il y a parmi les chômeurs de la région de Romans « des Mozart » que l'on n'utilise pas, comme, par exemple, les anciens ouvriers de la chaussure qui possèdent un savoir-faire unique au monde. Il faut alors imaginer des solutions qui pourraient permettre à ces talents d'être exploités à leur juste valeur, au bénéfice de la communauté toute entière, au risque de voir perdre des savoir-faire précieux.

C'est autour d'acteurs du Pôle Sud Archer et de l'entreprise Veyret techniques découpe (VTD) qu'a émergé la création d'un projet d'atelier de chaussures à Romans : Made in Romans, né le 28 octobre 2008. Cette création a été permise grâce à la SAS groupe Archer qui achète une ligne complète de fabrication de chaussures à l'entreprise Charles Jourdan.²⁸ Made in Romans a fait le pari de proposer des chaussures fabriquées à 100% dans la ville en créant un atelier cuir. En

²⁴ 115 heures de formation réparties sur 4 mois seront dispensées à 12 futurs entrepreneurs. Les places seront proposées en priorité aux projets correspondant à la philosophie du projet « start up de territoire ».

²⁵ Il s'agit bien d'accompagner les projets mais pas forcément de prendre des participations dans ces nouvelles entreprises (Conseil d'administration d'Archer du 6 juin 2016).

²⁶ Nous entendons ici le terme de capital social au sens de Bourdieu, 1980.

²⁷ Elle est soutenue par l'URSCOP, la COOPEA et la CRESS Rhône-Alpes.

²⁸ « Made in Romans, rescapés du naufrage de la chaussure » par Maud Dugrand, L'Humanité, du 26/09/2011.

dehors des semelles, fabriquées à Cholet, plus de 90% des cuirs et des matières premières utilisées sont également achetées dans un rayon de 20 kilomètres autour de Romans-sur-Isère. Made in Romans effectue de la sous-traitance pour des marques connues et fabrique à la demande des petites séries pour des stylistes ou des défilés. Elle a aussi lancé sa propre collection de chaussures, baptisée Made in Romans. L'atelier Made in Romans comptait 8 salariés en 2011²⁹, dont des anciens de Charles Jourdan et de Stéphane Kélian qui furent, avant leur liquidation judiciaire, deux entreprises phares de la ville. Made in Romans a fait le choix de la chaussure de qualité fabriquée de façon artisanale et, aujourd'hui, son carnet de commande ne désemplit pas et de nouveaux investissements en machines sont à l'étude.

Les personnes « différentes » peuvent également être non pas une charge mais une ressource pour la collectivité. Dans les années 1990, l'équipementier automobile MGI Coutier a construit une usine en Tunisie pour y délocaliser la fabrication de pièces automobiles (Barthélémy et al., 2014, 34-35). En 2010, Ford pense utiliser cette usine tunisienne pour y fabriquer des pièces liées au nettoyage des vitres et phares de ses nouveaux modèles. Il est cependant rapidement apparu que les gains de la délocalisation de la production n'étaient pas aussi avantageux que prévu. En accord avec Ford, MGI Coutier a alors souhaité explorer de nouvelles solutions et a répondu favorablement à une proposition du Groupe Archer de créer un atelier de sous-traitance en lien avec l'Association Départementale des Amis et Parents de Personnes Handicapées Mentales (ADAPEI). Le Groupe Archer souhaitait créer un nouvel atelier de production à proximité de l'usine MGI Coutier qui disposait encore de deux sites de production à Romans. Le PDG du Groupe Archer s'est alors attelé à convaincre Ford de cette possibilité. Il est lui-même parti en Tunisie pour s'informer des exigences du métier puis un industriel local a mis à disposition un atelier provisoire pour effectuer des réglages et s'initier au maniement des machines. En 2010, un atelier de sous-traitance est né. Dix personnes y produisent chaque jour des milliers de tuyaux d'alimentation en eau pour pare-brise et optiques de véhicules.

Quelques petites entreprises de fabrication de chaussures très spécialisées ont aussi été récemment créées à Romans. Milémil, entreprise fondée en mai 2014, en fait partie. Milémil propose des chaussures de football en cuir pleine fleur et coton biologique. Ses chaussures sont produites dans l'atelier cuir d'Archer. Milémil a financé le démarrage de son activité sur la plateforme de don Ulule.³⁰ Elle a ainsi collecté 11 206 euros grâce aux contributions de 115 personnes. Dans les commentaires apparents sur le site Ulule, il est clair que les investisseurs sont motivés par une fabrication française. Milémil a ouvert un magasin au centre de Romans en 2014. Depuis fin 2015, le magasin présente non seulement des chaussures Milémil mais également Made in Romans, Soft-In by Insoft³¹, Max Vincent³² ainsi que de la maroquinerie artisanale Escarcelle³³. Les charges du magasin et le salaire de la vendeuse sont mutualisés.³⁴ L'atelier Max Vincent propose, lui aussi, à la vente des chaussures Made in Romans dans son magasin d'usine. Une logique collaborative est ainsi à l'œuvre. D'autres projets autour de la chaussure ont utilisé le *crowdfunding* pour lancer ou soutenir leur activité comme l'Atelier

²⁹ « Made in Romans, rescapés du naufrage de la chaussure » par Maud Dugrand, L'Humanité du 26/09/ 2011.

³⁰ La logique d'Ulule n'est pas une logique d'investissement mais une logique de soutien, de don, ou de support à des projets spécifiques.

³¹ Insoft est un atelier français de chaussures éco-conçues créé en 2011. Son siège social est à Châteauneuf sur Isère.

³² Installée à l'origine près de Sisteron, la société a déménagé dans l'agglomération de Romans en 2006. Elle produit des sandales en cuir.

³³ La maroquinerie proposée par Stéphanie Jimenez privilégie les fournisseurs locaux et est produite en petite série.

³⁴ Discussion avec la vendeuse le 2 juin 2016.

1083³⁵ ou la plateforme Le Soulier Français³⁶ qui vient de collecter 500 000 euros *via* la plateforme de financement participatif Raizers. Le groupe Archer mène également une réflexion sur un ambitieux projet visant à créer une sorte d'éco-parc de la production labellisée Véritable chaussure de Romans.³⁷

Conclusion

Archer est un site d'expérimentation qui commence à faire parler de lui. Son équipe, pragmatique et créative, se bat pour les relocalisations et le développement des entreprises locales. Aujourd'hui, ce sont une trentaine d'organisations qui font partie du Pôle Sud Archer et qui y imaginent des actions collectives où la coopération est au cœur des pratiques. Le groupe Archer, sensible aux problématiques de transmission d'entreprise et de relocalisation fait aujourd'hui travailler 1 200 personnes dans une quinzaine de métiers différents pour un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. La configuration territoriale décrite par le Pôle Archer induit une dynamique d'acteurs qui pourrait déboucher sur des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources et de nombreuses collaborations.

Le groupe œuvre également dans le sens d'une préservation des savoir-faire locaux - création de Made in Romans, aide à la création de Romans Cuir qui a lancé le label Véritable chaussure de Romans ...- et se veut attentif à la mise en valeur des « Mozart oublié », ces anciens ouvriers de la chaussure si précieux à l'histoire de la ville.

L'étude de cas du PTCE Pôle Sud Archer montre que 5 des 6 sens décrits par Pink (2007) sont activés :

- Le sens de l'histoire : l'équipe dirigeante s'est donné pour mission de « sauver » un territoire fragilisé par le déclin de la mono-industrie de la chaussure.
- Le sens de la symphonie et le sens du jeu : il s'agit pour l'équipe d'imaginer des entreprises ou des collaborations nouvelles entre des acteurs différents et mener une réflexion systémique au niveau du territoire pour coordonner les acteurs.
- Le sens de l'empathie : l'un des objectifs est clairement d'aller à la recherche des talents perdus du territoire ou la réinsertion de personnes en difficulté ou différentes.
- Et, enfin, le sens du sens : l'équipe a su capter le changement du mode de consommation auquel adhèrent de plus en plus de Français, à savoir, consommer local pour préserver son territoire. Les acteurs engagés dans la dynamique d'Archer déploient une énergie solidaire et collective, issue d'un plaisir partagé d'être et d'agir ensemble au service du territoire.
- Par contre, si pour Pink (2007) l'activation du cerveau droit permet aux pays occidentaux vivant « dans l'abondance » de se réinventer face aux pays à bas coût de main-d'œuvre capables, comme l'Inde, de produire chaque année des centaines de milliers d'ingénieurs, l'expérience du PTCE Sud Archer montre que la créativité peut être mise au service des relocalisations d'activités, revitalisant ainsi des territoires en perte de vitesse. En effet, la crise économique doublée de la crise de confiance que nous traversons, montre que dans les pays dits développés, l'abondance n'est pas partagée et qu'il va falloir penser autrement pour apprendre à partager autrement.

La création de liens entre les acteurs du territoire engendre à la fois du sens et des opportunités économiques (ERB réalise des commandes groupées, Romans cuir permet de créer des

³⁵ SAS créée en 2015 : écoconception et fabrication à moins de 1083 km de Romans.

³⁶ Depuis début août 2015, Le soulier français propose des services introuvables en France (développement des produits, recherche de fournisseurs, logistique...) et de la fabrication.

³⁷ Présentation de Christophe Chevalier, Assemblée générale mixte, SAS Groupe Archer, 6 juin 2016.

synergies pour consolider la filière, la SAS Groupe Archer créée de l'activité en réinsérant des « pépites oubliées »...) redynamisant ainsi un territoire fragile. Enfin, comme le précise leur charte, les membres du groupe Archer privilégient la confiance et l'audace pour concevoir et déployer des actions sans cesse réinventées, s'appuyant sur l'énergie du collectif... cela pouvant également permettre le passage de la coopération à la collaboration qui suppose vision partagée et des intérêts communs dépassant les limites de chaque projet particulier.

Enfin, l'histoire d'Archer n'est pas terminée car un projet de création de fonds d'investissement, un PTCE 2.0 et un projet de *start up* de territoire sont à l'étude. Cette *start up* sera chargée de dénicher et d'accompagner des projets de développement durable utiles pour le territoire en privilégiant la démarche entrepreneuriale et l'accès limité aux financements publics.

Bibliographie

- Aydalot P. (dir.), 1986, Trajectoires technologiques et milieux innovateurs, *in Milieux innovateurs en Europe*, Paris, GREMI, 347-361.
- Barthélemy A., Keller S., Slitine R., 2014, *L'économie qu'on aime*, Nouvelle édition, Rue de l'échiquier, 108 p.
- Bassand Michel (1982). *Maldéveloppement régional et identité : pour un développement endogène*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Bonnardel, N., 2002, Entrée : Créativité, *in* G. Tiberghien (Éd.), *Dictionnaire des sciences cognitives*, Paris : Armand Colin – VUEF, 95-97.
- Crevoisier O. (2001). L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, 153-166.
- Crevoisier O. (2006) Économie régionale, économie territoriale : la dynamique des milieux innovateurs, *Territoires et enjeux du développement régional*, MOLLARD A., SAUBOUA E., HIRCZAK M., 61-82.
- Darchen S., Tremblay D-G., 2008-a, Les milieux innovateurs et la classe créative : revue des écrits et analyse de leur application en milieu urbain, Note de Recherche de la Chaire de Recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir.
- Darchen S., Tremblay D-G., 2008-b, La thèse de la « classe créative » : son incidence sur l'analyse des facteurs d'attraction et de la compétitivité urbaine, *Revue Interventions Économiques*, 37 | 2008 : La compétitivité urbaine et la qualité de vie.
- Dechamp G., Szostak B., 2012, Les enjeux de la créativité inter-organisationnelle à l'échelle locale. Le cas du concours design concept initié par le territoire de la Loire (France), 7èmes journées de la proximité, HEC Montréal, May 2012, HAL Id: hal-00692775 <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00692775>.
- Dechamp G., Szostak B., 2016, Créativité organisationnelle et territoire créatif : nature de l'influence et enjeux stratégiques pour les organisations, AIMS, M@n@gement 2016, vol. 19(2): 61-88.
- Dortier J.-F., 2010, Imaginer, créer, innover... , *Sciences humaines* 12/2010 (N°221), p. 10-10 (URL : www.cairn.info/magazine-sciences-humaines-2010-12-page-10.htm).
- Durand R., 2006, Créativité organisationnelle, *Revue française de gestion* 2/2006 (n° 161), p. 91-94. URL : www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-2-page-91.htm.
- Frémond A., 1972, *La Région, espace vécu*, Paris, Flammarion.
- Guesnier B., Lemaignan C., 2004, L'émergence des territoires créatifs, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 1/2004 (février), p. 135-146.
- Le Roux S., 2007, La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI, *Marché et organisations* 2/2007, n° 4, p. 189-208.
- Parmentier G., Szostak B., mimeo, La créativité organisationnelle vue comme sous l'angle du management stratégique : proposition du concept de capacité créative d'une organisation ».
- Perret C., Gagnon C., 2016, Identité(s), gouvernance villageoise et développement territorial viable en Kabylie, *CIST, 3ème colloque international. En quête de territoire(s) ? Looking for territories ? Proceedings*, 17-18 mars 2016, Cité des territoires (IGA+IUG) Grenoble, 377-383.
- Pink D., 2007 (traduction française de 2005), *L'homme aux deux cerveaux. Apprendre à penser différemment dans un monde nouveau*, Réponses, Bernard Laffont, 277 p.
- Richard G., 2007, Très petite entreprise, réseau d'innovation et milieu innovateur : le cas de la région Rhône-Alpes, *Staps* 1/2007 (n°75), p. 83-100.
- Simon F., 2009, La légitimation des idées créatives dans l'entreprise innovante : une approche en termes de réseaux sociaux, AIMS, XVIIIème conférence, 28 au 31 mai 2009, Grenoble, 28 p.

Styhre A., Sundgren M., 2005, *Managing creativity in organizations : critique and practices*, Palgrave MacMillan, 2005.

Viala C., Perez M, 2010, La créativité organisationnelle au travers de l'intrapreneuriat : proposition d'un nouveau modèle, XIXème conférence de l'AIMS, 1^{er} au 4 juin 2010, 33 p.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993), "Toward a theory of organizational creativity", *Academy of Management Review*, Vol 18, n° 2, p. 293-321.