



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

Cécile Perret, Gagnon Christiane

► To cite this version:

Cécile Perret, Gagnon Christiane. La créativité: une ressource pour les territoires fragilisés. Le cas du PTCE Sud Archer à Romans-sur-Isère. . 2015. halshs-01241693v1

HAL Id: halshs-01241693

<https://shs.hal.science/halshs-01241693v1>

Preprint submitted on 11 Dec 2015 (v1), last revised 12 Sep 2016 (v2)

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**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
IREGÉ, Université de Savoie
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, 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, le pouvoir qu'a un individu de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau. Il s'agit de découvrir une solution nouvelle, originale à un problème donné. 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 de plus en plus déterminantes pour départager qui prospère et s'enrichit (Pink, 2007, 13). Nous faisons l'hypothèse que l'activation de ces capacités, 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 perdus ou semblant désuets.¹

¹ Aujourd'hui, le Web regorge de vidéos de jeunes qui relancent la mode du tricot fait maison, lassés des pull « made in Asia »).

Alors que pendant près d'un siècle les sociétés occidentales en général ont été dominées par une forme de pensée et une approche réductrice et profondément analytique, la révolution est en marche (Pink, 2007, 12-13). L'ère du « travailleur du savoir », manipulateur d'information cultivé ou expert, s'estompe au profit d'une nouvelle ère de pensée, capable de créer beauté émotionnelle et artistique, de fabriquer un récit satisfaisant, de combiner des idées apparemment distinctes pour en faire du nouveau (Pink la qualifie de *high concept*) et capable d'empathie, d'aider à trouver la joie, de comprendre la subtilité des échanges humains, de dépasser le quotidien pour se lancer à la poursuite d'un but et Pink la qualifie de *high touch*.

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, ces deux aspects ne sont que deux critères parmi d'autres. Les entreprises rivalisent moins sur les qualités fonctionnelles ou financières des produits que sur des qualités moins palpables (Pink, 2007, 93), notamment la quête de sens ; les consommateurs devenant des consommateurs². Plus des deux tiers des Français se disent ainsi prêts à payer plus cher un produit fabriqué en France afin de soutenir leur industrie où les faillites se multiplient³ ou veulent être mieux informés pour consommer responsable⁴. Un rapport du Centre des jeunes dirigeants le souligne d'ailleurs, « l'enjeu ultime du bien-être c'est qu'il contribue à redonner du sens au travail, à l'entreprise, à ce qu'elle produit : on travaille pour rendre les autres et soi-même plus heureux » (in Barthélémy et al., 2004, 21).

L'expérience de la Société danoise Specialisterne, fondée par Thorkil Sonne et spécialisée dans le contrôle et le test de logiciels, montre qu'il est possible d'adapter l'entreprise aux individus sans forcément attendre que les individus s'adaptent à l'entreprise (Barthélémy et al., 2014, 64-65). Specialisterne a en effet la particularité d'avoir un personnel composé pour trois quarts de personnes autistes, dont les spécificités sont la méticulosité, la mémoire et l'amour des tâches répétitives. Specialisterne travaille pour de grands groupes comme Microsoft ou Oracle, ravis de la qualité du service qui s'avère supérieure à la moyenne (10 fois moins d'erreurs) grâce à ce personnel atypique. Son slogan : « la passion pour le détail » ; les personnes atteintes du syndrome d'Asperger développant des compétences particulières, une intelligence pour le décryptage et les chiffres.⁵ Les excédents de Specialisterne sont réinvestis dans une fondation, propriétaire de l'entreprise, qui se consacre à son développement international. Elle ambitionne de créer, à terme, un million d'emplois pour des personnes autistes, montrant ainsi que la fragilité peut devenir une force. En faisant travailler des personnes *a priori* différentes, il est donc possible de créer de la performance (Barthélémy et al., 2014, 65). Comment une telle idée est-elle née ? Thorkil Sonne a sans aucun doute su voir « les choses autrement », lui-même étant père d'un enfant autiste atteint du syndrome d'Asperger.

Voir les choses autrement, s'ouvrir à la différence, imaginer de nouvelles mises en relation entre des acteurs du territoire *a priori* différents pourrait donc 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, ville de la Drôme qui, après avoir été la capitale mondiale de la chaussure de luxe, a souffert du déclin de la mono-industrie de la chaussure à partir des années 80 (Perret, 2015-a).⁶ Les nouvelles organisations, créées grâce au PTCE Archer Sud, à la SAS Groupe Archer - que son Directeur qualifie d'entreprise de territoire -, à l'inventivité et à la ténacité des acteurs, permettent en effet aujourd'hui un début de renaissance de cette industrie. Ce choix d'étude de cas est aussi justifié par le fait que l'une des « raisons d'agir » avancée son Directeur, est d'aller

² La notion de consommateur 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.

³ Selon un sondage Ifop réalisé pour Atol (« 70% des Français prêts à payer plus cher pour du «made in France» », *Le Figaro*, 09/09/2015).

⁴ « Les Français prêts à dépenser plus pour consommer responsable », Corentin Chauvel, *20 minutes*, le 16/05/2013.

⁵ « Les autistes, des salariés comme les autres », par Lucie Montchovi, lundi 1er septembre 2014 (<http://www.franceinfo.fr/emission/quoi-de-neuf/2014-2015/autisme-des-salaries-comme-les-autres-01-09-2014-17-55>).

⁶ 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.

rechercher une à une les « pépites en sommeil » dans le territoire, à savoir d'anciens ouvriers de la chaussure détenteurs de savoir-faire uniques au monde et qui aujourd'hui sont au chômage, occupent des postes où ils sont sous employés ou bien sont retraités. Il s'agit de faire renaître de ses cendres un territoire en difficulté grâce à l'inventivité et les mises en relations d'acteurs tout en comptant sur des consommateurs concernés par la renaissance de leur ville ou du produit français. Face à cet engouement, et l'avènement du financement participatif, s'agit-il d'une réappropriation citoyenne du développement territorial viable⁷ ?

1. De la créativité au développement territorial

De créateur individuel à entreprise créatrice, le territoire peut-il permettre l'expression de l'innovation ? 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. Les acteurs des territoires créatifs, créent un milieu favorisant l'inventivité, les nouvelles combinaisons et leurs mises en relation. Ainsi, comme nous le verrons dans les développements suivants, les combinaisons d'acteurs au sein de véritables pôles territoriaux de coopération sont particulières à chaque territoire donné.

Si Richard Florida a été « accusé » d'exclure certaines catégories de la population (minorités) dans sa vision du développement territorial, grâce aux classes créatives, la créativité organisationnelle peut-elle les faire participer au développement territorial ? Notre intuition de recherche est qu'activer le potentiel organisationnel en imaginant et créant de nouvelles formes de collaboration entre les divers acteurs des territoires fragilisés par les crises devient essentiel à leur régénérescence en réinsérant les talents cachés du territoire.

1.1. Les Milieux innovateurs et les classes créatives : quelles différences et convergences ?

La notion de milieu innovateur (MI) émane d'une réflexion sur les sources de l'innovation (Darchen et Tremblay, 2008 a, 12). Elle est née des travaux menés par le Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI) crée par Philippe Aydalot qui constate, en France, qu'à partir de 1974 les grandes entreprises ne semblent plus jouer un rôle prépondérant dans la génération de l'innovation. Avec les travaux du GREMI, l'innovation est au cœur des interactions marchandes et non marchandes et la « variable territoriale » s'impose comme le nouveau paradigme du développement (Lamara, 2009). Des dynamiques territoriales endogènes sont à l'œuvre dans la structuration de l'espace économique français (Matteaccioli et Tabariès, 2007 et Tabariès, 2006 *In* Darchen et Tremblay, 2008 a, 6).

La question soulevée est de savoir pourquoi certains territoires se développent et innovent alors qu'ils étaient sous-développés tandis que des territoires très industrialisés tombent dans la crise et n'arrivent pas à faire surface. Aydalot propose d'aborder la question en considérant le territoire et la façon dont il secrète l'innovation. La thèse des milieux innovateurs explore l'idée selon laquelle l'innovation pourrait ne pas venir simplement des entreprises mais préexisterait à celles-ci. Elle serait contenue de façon latente dans certains territoires (Aydalot, 1986). La révolution technologique permet aux PME de régénérer leur production (en développant de nouveaux produits ou services) mais l'innovation n'est pas spontanée, elle « nécessite l'acquisition de technologies nouvelles et implique que les entreprises développent une logique organisationnelle qui permette leur intégration au processus de

⁷ L'approche par la viabilité des territoires (Gagnon, 1994), qui suppose l'application du principe de la subsidiarité, c'est-à-dire la reconnaissance de l'échelle territoriale, soit celle qui est la plus appropriée pour gérer les problèmes socio-environnementaux, fait appel à l'intersection et à la confluence de quatre approches théoriques et empiriques : l'approche planificatrice qui s'inscrit dans les champs disciplinaires de l'aménagement et du développement territorial, l'approche de l'économie sociale et solidaire, l'approche écologique et avec elle l'implantation d'un mode de production et de consommation alternatif et l'approche humaniste, plus globale, qui fait appel aux notions de valeurs, d'équité, de justice sociale et de l'épanouissement humain et de ses *capabilités* au sens de Sen (Perret et Gagnon, 2016).

production » (Darchen et Tremblay, 2008 a, 7). Les PME doivent coopérer entre elles, ainsi qu'avec d'autres acteurs, et il convient d'étudier le milieu naturel dans lequel elles sont insérées.

La théorie des MI s'articule en définitive autour des trois axes décrits par Crevoisier (2001, 155) : le paradigme technologique (rôle des techniques dans la transformation du système économique, l'innovation étant perçue comme un processus de différenciation face à la concurrence), le paradigme organisationnel (il rend compte des facteurs qui facilitent ou non les relations entre les acteurs) et le paradigme territorial (il rend compte des propriétés du territoire en ce qui concerne le regroupement de certaines ressources (savoir-faire, compétences et capital) et la présence d'acteurs (entreprises ou institutions) requis dans le processus d'innovation. Certains territoires sont donc pourvus d'un savoir-faire propre généré par l'activité économique et les différentes institutions de formation qui y sont présentes.

Milieux innovateurs et classes créatives quelles différences ? La théorie des milieux innovateurs s'attache à identifier les mécanismes créateurs de l'innovation au sein d'un territoire alors que la seconde repose sur une analyse sociologique qui vise à déterminer les facteurs d'un milieu urbain susceptibles d'attirer un groupe de personnes censées dynamiser un lieu. La thèse de Richard Florida est organisée autour de l'idée que les entreprises, notamment celles des secteurs de la haute technologie, sont attirées par la présence d'une certaine « classe » d'individus appelée « classe créative » (écrivains, musiciens, peintres qui privilégient les villes de tolérance et de diversité) et des scientifiques (ingénieurs, informaticiens, professeurs) que l'auteur qualifie de « classe super-créative » (Darchen et Tremblay, 2008 b).

Florida s'inscrit dans différentes traditions. Premièrement, celle de Veblen qui a anticipé la théorie de la croissance endogène en montrant que le changement technologique est essentiellement le produit d'un processus de transformation culturelle. Deuxièmement, celle des théories sociales héritées de l'École de Chicago qui mettent en avant l'influence du mode de vie sur la personnalité des individus (Lang, 2006, 317) et, troisièmement, celle des chercheurs de l'Université de Lund (Suède), qui ont mis en évidence le fait qu'un milieu urbain créatif est le produit de différents facteurs (stabilité financière, infrastructures de transport efficaces et instabilité quant à l'avenir technologique et scientifique)⁸, réunis dans un même espace (*in* Darchen et Tremblay, 2008 a, 28-30).

En considérant une quinzaine de régions métropolitaines des États-Unis, Florida (2005) montre qu'il existe une corrélation significative entre les régions métropolitaines qui affichent des taux élevés concernant l'indice de créativité⁹, leur potentiel en termes d'innovation¹⁰ et leur performance en ce qui concerne la concentration d'entreprises dans les secteurs de la haute technologie. Pour Florida, la ville doit donc s'adapter afin d'attirer à elle les acteurs créatifs qui sont vus comme des facteurs attractifs des entreprises des secteurs de haute-technologie.

Dans le prolongement de cette idée, des espaces dédiés à la stimulation de la créativité naissent ainsi un peu partout dans certains territoires français. En Alsace, par exemple, trois lieux emblématiques ont été choisis : sites KMØ¹¹ et DMC¹² à Mulhouse et Le Shadok à Strasbourg. L'ambition de KMØ est de créer les conditions d'un maillage entre le tissu industriel (textile, mécanique, bâtiment) et le numérique pour faciliter la transition digitale de l'économie régionale. Il se veut dans l'esprit post-industriel de la Tate Modern londonienne et vise à créer un écosystème favorisant les échanges entre

⁸ Andersson (1985) identifiait des facteurs qui correspondent à ces milieux favorables à l'innovation : une stabilité sur le plan financier, des infrastructures de transport efficaces qui facilitent les communications, ainsi qu'une certaine instabilité en ce qui concerne l'avenir technologique et scientifique, qui est une condition du développement d'un milieu créatif (*in* Darchen et Tremblay, 2008 b).

⁹ L'indice de créativité qu'il définit tient compte du degré de « tolérance » d'une région, mesurée en considérant les indices gai et bohémien (« classe créative »).

¹⁰ Cet index, calculé par région, prend en compte le nombre de brevets pour 10 000 habitants.

¹¹ L'implantation du quartier KMØ à Mulhouse est hautement symbolique. C'est en effet sur le site de l'ancienne Société Alsacienne de Construction Mécanique (SACM) d'où est partie la première ligne de train internationale au 19^{ème} siècle que ce quartier est prévu.

¹² L'entreprise Dollfus-Mieg et Compagnie (DMC), est une entreprise textile alsacienne créée à Mulhouse en 1746.

les différents acteurs du numérique. L'Association Motoco créée en 2012 – et dont le slogan initial était “*mobilize to co-create*” et qui est devenu “*more to come*” – est une expérience internationale (France, Suisse et Allemagne) qui a élu domicile sur la friche industrielle de l'usine textile DMC au cœur de Mulhouse. Le projet Motoco est de « stimuler les modèles sociétaux de l'ère post-industrielle » en libérant les créateurs et étudiants en design de leur enfermement dans des espaces, règles et cadres trop académiques. Des artistes ou artisans divers (photographes, peintres...), ont investis le lieu. Le Shadok de Strasbourg se veut, lui, être un lieu qui favorise la rencontre, le partage et l'émergence de nouvelles pratiques artistiques liées au numérique, être une vitrine pour les initiatives innovantes des entrepreneurs et créatifs strasbourgeois.

Au Québec également, des espaces dédiés fleurissent : le Réseau Les Arts et la Ville regroupe plus de 500 municipalités et 140 organismes culturels ; il accompagne plusieurs territoires afin que ceux-ci associent culture, patrimoine et développement durable tout en favorisant des engagements concrets pour la culture. Rappelons que le Québec s'est doté d'un Agenda 21 de la Culture, à l'instar de Barcelone. Par exemple, la Ville de Baie Saint-Paul, ville reconnue pour son dynamisme culturel, s'est doté d'un A21 local afin, notamment, de valoriser le patrimoine culturel et l'environnement, créant ainsi un contexte favorable au développement local.¹³

Toutefois, le fait qu'une concentration de population dite créative engendre l'innovation et la croissance économique a été considéré par certains auteurs comme une extrapolation sans véritable assise empirique appuyée par une méthodologie solide (Lang, 2006 ; Shearmur, 2006 ; Malanga, 2005, 2004 ; Kotkin, 2004 in Darchen et Tremblay, 2008 b). Finalement, la thèse du développement économique de Richard Florida s'oppose à la théorie des milieux innovateurs qui place le territoire comme facteur générateur de l'innovation puisqu'en dernier ressort Florida soutient le fait que le développement économique n'est pas tant induit par le progrès technologique que par le capital humain, soit la présence d'acteurs spécifiques qui sont les créatifs (Peck, 2005, 743 in Darchen et Tremblay, 2008 b). Cela dit, 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.

1.2. Créativité et imagination

L'intérêt des chercheurs pour la notion de créativité est relativement récent, car elle soulève la classique opposition entre science et culture. 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 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 (*process*, produits, organisations), libérer l'esprit d'initiative et transformer ses rêves ou ses visions en action.

S'il n'existe pas de profil du « créatif type », on trouve cependant des caractéristiques et des comportements révélateurs chez les personnes extrêmement créatives : elles rêvassent (laisser son esprit vagabonder peut faciliter le processus de « l'incubation créative », elles sont observatrices, elles travaillent aux horaires qui les arrangent, elles n'ont pas peur de la solitude (« Afin d'être ouverts à la créativité, nous devons avoir la capacité d'un usage constructif de la solitude. Nous devons dépasser la peur d'être seul », a écrit le psychologue américain Rollo May)¹⁴, elles contournent les obstacles de la vie, elles sont à la recherche de nouvelles expériences, elles sont persévérantes malgré les échecs, elles observent les gens, elles se posent les bonnes questions, elles prennent des risques, elles s'expriment en toutes occasions, elles réalisent leurs vraies passions, elles sortent de leur propre tête (provoquer la « distance psychologique » - c'est-à-dire réfléchir à une question comme si elle était irréaliste ou inconnue, ou sous la perspective d'une autre personne – peut stimuler la pensée créative),

¹³ <http://a211.qc.ca/galleries-dexperiences/au-quebec/baie-saint-paul/>.

¹⁴ « La créativité: 18 choses que les gens créatifs font différemment des autres », *Huffington Post*, par Carolyn Grégoire, le 11/03/2014.

elles perdent la notion du temps, elles ont une haute sensibilité et une haute réceptivité à la beauté artistique, elles font bouger les choses et, enfin, elles consacrent du temps à la méditation.¹⁵

La notion de créativité est donc à relier à la notion d'imagination. L'imagination est un processus cognitif au cœur de notre vie psychique, elle 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).

Penser différemment peut s'apprendre. Il s'agit de s'efforcer de considérer les choses sous un angle nouveau, se mettre à la place de l'autre pour faire évoluer son point de vue, sortir des routines, être curieux (oser poser des questions, échanger, s'informer, faire de la veille, créer de nouveaux liens), ne pas avoir peur du ridicule (lâcher prise), croire en ses rêves (ne pas se fixer de barrières *a priori*, ne pas avoir peur de l'échec en imaginant des solutions qui sortent des sentiers battus ou de la pensée dominante) et enfin d'aller voir ailleurs (voyages)... ou avant (comment faisaient les anciens ?).

1.3. La Sollicitation de l'hémisphère cérébral droit

Les deux hémisphères cérébraux interagissent, mais ils présentent des fonctions spécifiques. L'hémisphère gauche décompose les problèmes et analyse, il est séquentiel (il traite les sons et les symboles par séquence (Pink, 2007, 29-35)). Il se polarise sur les détails et les catégories. L'hémisphère droit s'intéresse au tout et innove, il ne fonctionne pas de manière linéaire : il appréhende tous les éléments d'une situation et peut en comprendre la signification globale. Il se polarise sur les corrélations.

Jusqu'à ce jour, les tests d'entrée dans les écoles les plus prestigieuses favorisent l'hémisphère gauche de notre cerveau au détriment de la droite. Pourtant, 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 : 1) le sens du design, soit cultiver la beauté du monde¹⁶ 2) 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, 3) le sens de la symphonie pour saisir les liens et donner une cohérence à l'ensemble, 4) le sens de l'empathie pour comprendre ce que l'autre ressent et prendre soin de lui, 5) le sens du jeu en vue de collaborer malgré la complexité et, enfin, 6) le sens du sens, soit trouver sa raison de vivre et donner un sens à sa vie. Une étude a ainsi démontré que le taux de dyslexiques, « qui ont un mal fou avec la pensée gauche » et le raisonnement linéaire, séquentiel et alphabétique, est quatre fois plus élevé chez les millionnaires « qui se sont faits tous seuls » que dans le reste de la population (Gill, 2003 in Pink, 2007, 156). Des entrepreneurs célèbres, tel Richard Branson, mettent d'ailleurs leur dyslexie au centre de leur réussite (Pink, 2007, 157).

Cependant, la créativité semble impliquer un certain nombre de processus cognitifs, de voies neuronales et d'émotions, que nous ne nous représentons pas encore totalement et qui pourraient expliquer comment l'imagination fonctionne.¹⁷

Quels rapports est-il possible d'établir entre la valorisation de ces sens et le rôle de la création ou de l'innovation dans l'activation du rôle des acteurs et leur emprise sur la dynamique territoriale ? Les principes sur lesquels repose l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)¹⁸ et la multiplication des marques territoriales en donnent l'occasion.

Les grands principes sur lesquels fonctionnent les entreprises de l'ESS sont la « lucrativité » limitée, une gouvernance démocratique, une finalité d'intérêt général ou collectif, un ancrage territorial et une

¹⁵ « La créativité: 18 choses que les gens créatifs font différemment des autres », *Huffington Post*, par Carolyn Grégoire, le 11/03/2014.

¹⁶ Car selon lui, de toute façon, il serait impossible de rivaliser avec le coût de la main d'œuvre des pays à bas coûts.

¹⁷ « La créativité: 18 choses que les gens créatifs font différemment des autres », *Huffington Post*, par Carolyn Grégoire, le 11/03/2014.

¹⁸ À noter que l'ESS n'est ni une économie caritative, qui présente le risque de substituer la sollicitude et la bienveillance au droit, ni une économie d'insertion pensée uniquement comme un secteur de transition, un sas vers l'économie de marché (Eme et Laville, 2004, 21). Elle peut être pérenne et génératrice d'emplois.

mobilisation citoyenne.¹⁹ Au cœur de l'ESS, se retrouvent les notions de solidarité, de lien social, de citoyenneté, de démocratie, de responsabilité, 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.²⁰ 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 (Perret, 2015 (b)).

2. Des territoires créatifs : 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 l'Économie Sociale et Solidaire. Dans certains territoires, ces organisations de l'ESS s'intègrent avec d'autres au sein de véritables pôles que le LABO de l'ESS²¹ a ainsi défini : un Pôle Territorial de Coopération Économique (PTCE) est « un regroupement, sur un territoire donné, d'initiatives, d'entreprises et de réseaux de l'économie sociale et solidaire associé à des PME socialement responsables, des collectivités locales, des centres de recherche et organismes de formation, qui met en œuvre une stratégie commune et continue de coopération et de mutualisation au service de projets économiques innovants de développement local durable » (Le LABO de l'ESS, 2010). Cette définition, à laquelle a d'ailleurs participé le Directeur du Pôle Sud Archer, est volontairement large car chaque territoire va organiser ou mettre en relation des acteurs divers en fonction de sa réalité économique et sociale.²²

En France, une vingtaine de "pôles témoins" ont été identifiés en tant que contributeurs et référents de la démarche partenariale pilotée par le LABO de l'ESS dont le Pôle Sud Archer. Ce dernier rassemble tous les acteurs de l'emploi local en un même lieu et vise à favoriser les coopérations économiques et, ainsi, de contribuer à l'émergence de projets communs, notamment au service du développement économique et de l'emploi dans le territoire.

Archer est né dans les années 80, de la volonté d'acteurs locaux de tenter de trouver des solutions à l'exclusion et au chômage, avec la création d'une association d'insertion destinée à faciliter le retour de chômeurs à l'emploi, notamment à travers la formation. Mais, comme l'explique son cofondateur Christophe Chevalier, le 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, à partir des années 2000, de nous mêler de développement économique local, de créer de l'emploi, seule vraie issue à l'insertion ».²³

¹⁹ <http://www.finansol.org>.

²⁰ <http://www.llelabo-ess.org/?-Poles-territoriaux-de-cooperation-36->.

²¹ Le Labo de l'ESS est un Think Tank dont l'objectif est de faire connaître et reconnaître l'Économie Sociale et Solidaire, d'être un lieu d'échanges, de réflexions et d'actions pour une économie respectueuse de l'Homme et de l'environnement.

²² Présentation de Christophe Chevalier à la session de formation des auditeurs de l'IHEDATE, le 19 novembre 2015 à Romans-sur-Isère.

²³ <http://www.info-economique.com/en-une/a-romans-l-entrepreneuriat-au-service-du-territoire-459>.

La structure juridique d'Archer a dû évoluer au fil de temps compte-tenu de la diversité des activités mises en place (du service à la personne à la sous-traitance industrielle). Archer est organisé principalement autour de deux pôles : un pôle associatif, qui met en œuvre les activités non fiscalisées et un pôle de sociétés, qui agit sur les activités fiscalisées. Les deux entités fonctionnent sur le principe « un homme, une voix ». En 2003, Archer a choisi de se structurer en Groupe Économique Solidaire (GES).²⁴ Archer s'est alors organisé en grandes fonctions transversales : la gestion des ressources humaines, les moyens généraux, la gestion financière et l'administratif et la direction. Cette organisation a l'avantage de simplifier les coopérations avec d'autres organisations qui peuvent utiliser une partie de ces ressources.

Les premières sociétés ont vu le jour en 1992 et la holding d'animation, la SAS Groupe Archer en 2007. Elle compte 101 actionnaires, principalement des acteurs locaux. Les actionnaires de la SAS sont répartis dans trois collèges : le premier collège est réservé à l'association Archer, le deuxième comporte des personnes morales et le dernier des personnes physiques - dont une partie sont salariées d'Archer. Les éventuels dividendes sont limités au taux du livret A. C'est une entreprise d'intérêt collectif qui a deux objectifs principaux : l'accompagnement de personnes en difficultés à cause de la situation du marché du travail et la recherche de partenariats territoriaux pour stimuler l'activité économique.

Pôle Sud Archer incarne donc un modèle économique qui croise une démarche entrepreneuriale et économique, et les valeurs de l'ESS. Le PTCE est marqué par la présence très forte de la SAS Groupe Archer, que Christophe Chevalier qualifie d' « entreprise de territoire », qui pense le développement économique à la fois pour elle-même et pour le territoire sur lequel elle est implantée. La SAS est particulièrement sensible aux questions liées au renouveau productif : relocalisations, reprises d'entreprise, coopérations industrielles, circuits courts de production et de distribution. Le PTCE associe bien évidemment des partenaires²⁵ institutionnels et des collectivités à sa démarche (voir en annexe 1 la figure d'ensemble).

À noter 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 (« opportunisme » intelligent) »²⁶.

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

Dès avril 2007, des acteurs de l'ESS issus du Comité territorial de la CRESS²⁷ Rhône-Alpes, s'installent dans les locaux de Pôle Sud Archer. L'ADIE²⁸, le réseau COORACE²⁹, le Fonds local France active³⁰, la NEF³¹, l'Union Régionale des SCOP³² & SCIC³³ Rhône-Alpes et un organisme de

²⁴ S'ils ont une reconnaissance légale, les GES ne sont pas une structure juridique. Ils peuvent prendre la forme associative, celle de SAS, de SCOP ou de SCIC. Ce sont des groupements d'entreprises reliés par un projet collectif de contribution au développement de l'emploi, à la création d'activités sur un territoire. Les GES ont été créés par le réseau COORACE, fédération nationale de l'économie sociale et solidaire.

²⁵ Ses partenaires financiers sont 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, le Fonds social Européen, Le Département de la Drôme, la 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.

²⁶ <http://www.archer.fr/le-groupe/charte>.

²⁷ Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire.

²⁸ L'ADIE 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.

²⁹ Fédération nationale de l'ESS, elle rassemble plus de 500 entreprises constituées sous la forme de structures d'insertion par l'activité économique (SIAE).

³⁰ Financeur solidaire pour l'emploi.

formation s'installent dans le PTCE. Pôle Sud Archer a pour objectif le développement économique durable, qui passe par la mutualisation de moyens, la mobilisation des énergies locales, la coopération avec différents types d'acteurs. Le Pôle propose 4 axes d'actions : la mobilisation d'organisations effectuant des missions de service public, des rencontres et des échanges entre acteurs et la promotion de nouveaux modèles de développement, des animations économiques et des actions économiques.

1. La mobilisation d'organisations effectuant des missions de service public

Pôle Sud Archer accueille chaque année plus de 1.000 personnes en situation de recherche d'emploi, de formation, de logement ou qui projettent de créer une activité. Le PTCE est, pour eux, un véritable centre de ressources, un espace de rencontre et de partage d'expérience qui propose la présence régulière du « service public de l'emploi » (Pôle Emploi, Mission locale, coopérations ponctuelles avec l'AFPA³⁴...), un espace public internet et la présence d'acteurs associatifs (Boutique Logement, association de prévention des addictions...).

2. Des rencontres et échanges entre acteurs et la promotion de nouveaux modèles de développement

Pôle Sud Archer est également un lieu d'échange et de rencontre entre acteurs locaux. Ces rencontres peuvent réalisées de manière informelle (par la présence dans un même espace d'acteurs très divers) mais également lors de rencontres formelles, organisées par des acteurs du Pôle Sud Archer.

3. Des animations économiques

Les principales actions d'animation économique sont réalisées par l'association Entreprise Romans Bourg de Péage (ERB), l'association Romans Cuir, la Coopérative d'Activités et d'Emplois (CAE), COLLINES biO et les marchés solidaires (organisés par deux fois dans le cadre du mois de l'ESS) ou des organisations d'événements ponctuels.

- ERB regroupe une centaine d'entreprises et propose un certain nombre de prestations auprès de ses adhérents : travail sur les achats (centrale d'achat, échanges ou rencontres entre acheteurs pour favoriser les échanges économiques et partager les savoir-faire de chacun en matière d'achats non stratégiques), mise en place d'une carte à destination des salariés des entreprises adhérentes (4000 salariés concernés) offrant des réductions auprès des commerçants locaux, animations diverses (conférences, participation aux « Trophées de l'entreprise »...), mise en place de services communs et création d'une crèche interentreprises. Comme le souligne François Monerrat, chargé du développement économique à la Direction du Développement économique, de l'emploi et du tourisme, cette association permet aux entreprises du bassin romain de toutes se connaître, ce qui n'est pas le cas dans le bassin valentinois (Valence est à une vingtaine de kilomètres de Romans).³⁵
- L'association Romans cuir est née en 2013. Son objectif est de créer des synergies pour consolider les acteurs de la filière cuir. Elle permet des achats groupés et mène une réflexion afin d'accentuer les dynamiques collaboratives, notamment sur la distribution des produits. Elle a remporté, en décembre 2013, un appel à projets lancé par le ministère du Redressement

³¹ La NEF est une coopérative financière qui offre des solutions d'épargne et de crédit orientées vers des projets ayant une utilité sociale, écologique et/ou culturelle. Créée en 1988, elle est agréée et contrôlée par l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution, en qualité d'Établissement de Crédit Spécialisé.

³² Les caractéristiques des Sociétés coopératives de production (SCOP), qui sont des sociétés commerciales (SARL, SA ou SAS) sont : la détention du capital en majorité par les salariés, des associés qui votent en Assemblée générale selon le principe «une personne = une voix» et une répartition équitable des bénéfices entre l'entreprise (réserves), les salariés (participation) et les associés (dividendes).

³³ Société Coopérative d'Intérêt Collectif (créée par la loi 2001-624 du 17 juillet 2001). Ce statut permet d'associer autour du même projet des acteurs multiples : salariés, bénévoles, usagers, collectivités publiques, entreprises, associations, particuliers...

³⁴ L'Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes.

³⁵ Présentation de François Monerrat à la session de formation des auditeurs de l'IHEDATE, le 19 novembre 2015 à Romans-sur-Isère.

productif. L'association, pour écrire son projet, s'est appuyée sur les compétences de Romans Bourg de Péage Expansion (RBE)³⁶, et, pour la partie financière sur la SAS Archer. Romans cuir a récemment lancé le label Véritable chaussure de Romans, gage de savoir-faire, de qualité et de production française. Ce label va bien au-delà des exigences du « Made in France ». Le label Véritable chaussure de Romans³⁷ implique que la découpe du cuir, le piquage et le montage des chaussures soient réalisés dans l'agglomération de Romans-sur-Isère alors que l'Origine France Garantie implique que le produit prenne ses caractéristiques essentielles en France et que 50 % à 100% du prix de revient unitaire de ce produit soit acquis en France.

- La Coopérative d'Activités et d'Emplois est soutenue par l'URSCOP, la COOPEA et la CRESS Rhône-Alpes. Elle 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 Pôle Archer ou sur le territoire.
- Collines biO est une association, issue du monde agricole, qui s'est installée au sein du Pôle Archer dès sa naissance. Elle fédère 3 AMAP (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) et propose, en plus de paniers de légumes, des produits diversifiés pour compléter les offres habituelles des AMAP du bassin. Collines biO propose des laitages, de la viande, des fruits, de la charcuterie, des produits transformés (huile, jus de fruit, confitures...).

4. Des actions économiques

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 (Perret, 2015)

Les pôles territoriaux de coopération économique peuvent également inclure ou participer à des entreprises qui ont décidé de produire autrement qu'en délocalisant.

2.3. La présence d'entreprises classiques 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.

Le cas de l'entreprise de chaussures Made in Romans

C'est autour d'acteurs du Pôle Sud Archer et de 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.³⁸ Made in Romans a fait le pari de proposer des chaussures fabriquées à 100% dans la ville en créant un atelier cuir. En 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 fabrique, par

³⁶ RBE est un syndicat mixte à vocation économique créé en juillet 2006. Il est issu de la fusion des services économiques de la Communauté d'agglomération du Pays de Romans et de la Communauté de communes Canton de Bourg de Péage. Ses missions sont l'accueil et accompagnement des entreprises dans leurs projets de création ou de développement, l'aménagement et la commercialisation de zones d'activités, conduire l'animation territoriale des acteurs économiques.

³⁷ Les entreprises Made In Romans, Milémil (financée par *crowdfunding* sur la plateforme ulule et qui produit des chaussures de foot), Création Max Vincent (sandales cuir), Andrea Boldrini (chaussons d'escalade), Insoft (accompagne les entreprises dans l'étude de produits chaussures ou bagages - Châteauneuf-sur-Isère), 1083 (éco-conception et fabrication à moins de 1083 km de Romans), Magic Feet (danse), Stocketchic (Baskets éco-conçues - Romans), Chaussure 3B (escalade) en sont les premiers ambassadeurs.

³⁸ « Made in Romans, rescapés du naufrage de la chaussure » par Maud Dugrand, L'Humanité, du 26/09/2011.

exemple, pour l'entreprise Dessine-moi un soulier³⁹ qui propose à ses clientes de créer elles-mêmes leurs chaussures. Elle a aussi lancé sa propre collection de chaussures, baptisée Made in Romans. L'atelier Made in Romans comptait 8 salariés en 2011⁴⁰, dont des anciens de Charles Jourdan et de Stéphane Kélian qui furent, avant leur liquidation judiciaire, deux entreprises phares de la ville (Perret, 2015 a).

Made in Romans a fait le choix de la chaussure de qualité fabriquée de façon artisanale et, aujourd'hui, son carnet de commande ne désespère pas et de nouveaux investissements en machines sont à l'étude.

Les personnes « différentes » sont également, le Directeur d'Archer en est convaincu, non pas une charge mais une ressource pour la collectivité.

Le cas MGI Coutier : une relocalisation d'activité grâce au PTCE Archer et l'Association Départementale des Amis et Parents de Personnes Handicapées Mentales

Dans les années 1990, l'équipementier automobile MGI Coutier, spécialisé dans le transfert de fluides et les mécaniques, 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 ; les exigences de Ford étant proches du « zéro défaut ». Il est cependant rapidement apparu que les risques liés aux pièces non conformes et au non-respect des délais étaient éloignés de cette exigence. L'écart de coût de la délocalisation de la production devenait alors moins avantageux.

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. Pour MGI Romans, ce choix s'est révélé judicieux en termes de coût. Si le coût unitaire est 7 fois plus élevé à Romans qu'en Tunisie, au total, une fois intégré le coût des transports, de la qualité et de la flexibilité rendue possible par la proximité, la solution romanaise est plus avantageuse (Bartelemy et al., 2014, 36). MGI souhaite, à ce jour, relocaliser d'autres activités sur le territoire.

« Cette réimplantation est un élément fort pour la dynamique économique du territoire, souligne Philippe Drésin, président de la communauté de communes du Pays de Romans. C'est aussi le signe d'une tendance qui se dessine. Des entreprises qui ont délocalisé commencent à réfléchir voire à faire machine arrière dans certains secteurs d'activité. À nous de nous positionner pour les accueillir et faire valoir l'attractivité de notre territoire ». Christophe Chevalier voit également dans ce projet un enjeu essentiel en matière d'emplois ainsi que « la prise en compte, par de plus en plus d'entreprises, de leur responsabilité sociale ».⁴¹

Archer incarne un modèle d'entrepreneuriat responsable et citoyen. C'est un site d'expérimentation qui commence à faire parler de lui, jusque dans les ministères français. Pragmatique, il se bat pour les relocalisations et le développement des entreprises locales, dans le respect et pour son territoire. Son expérience originale, portée par un directeur et une équipe dont la préoccupation première est de redynamiser un territoire en difficulté a même été en grande partie à l'origine de la définition de la

³⁹ <http://www.dessinemoiunsoulier.com/>.

⁴⁰ « Made in Romans, rescapés du naufrage de la chaussure » par Maud Dugrand, L'Humanité du 26/09/ 2011.

⁴¹ « Du nouveau pour MGI Coutier », RomansMag.fr, rubrique Économie le 05/10/2010.

notion de PTCE, notion suffisamment large pour laisser au territoire la liberté de s'organiser, selon ses particularités et sa créativité. La personnalité-même des porteurs du projet ont 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 Chevallier 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.⁴² D'autres personnalités ont aussi aidé la genèse du projet dont, en particulier Martin Gray⁴³ et Claude Alphandéry⁴⁴.

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. Archer, sensible aux problématiques de transmission d'entreprise et de relocalisation fait aujourd'hui travailler 1 200 personnes dans une quinzaine de métiers différents (340 salariés équivalent temps plein) pour un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. Archer 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.

Conclusion

Le Directeur du PTCE Pôle Sud Archer revendique un rôle d'« entrepreneur de territoire », voire « d'entrepreneur politique »⁴⁵ dans le sens où c'est bien un choix de nature politique que de décider de « coordonner autrement », de « partager autrement » et donner ainsi un sens à ses actions. Selon lui, la SAS Groupe Archer pense le développement économique à deux niveaux : pour elle-même et pour le territoire sur lequel elle est implantée. Elle participe à des formes de coopération et de partenariat qui permettent de développer l'activité économique du lieu d'implantation.

L'étude de cas PTCE Pôle Sud Archer montre que la créativité a mobilisé 5 des 6 sens décrits par Pink :

- Le sens de l'histoire : le PTCE 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 le PTCE d'imaginer 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 du pôle 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 mieux et 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.

Les exemples de Specialisterne ou de la relocalisation de MGI Coutier montrent aussi qu'il est possible d'intégrer la diversité des travailleurs dans l'organisation et d'en faire une force. Il s'agit de donner la possibilité aux acteurs du territoire de « libérer leur cerveau droit » pour donner du sens à

⁴² Discussion avec Monsieur Chevallier le 11 décembre 2015.

⁴³ 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)...

⁴⁴ Claude Alphandéry est un ancien résistant français, président du Labo de l'ESS...

⁴⁵ Discussion avec Monsieur Chevallier le 11 décembre 2015.

leur organisation en incluant des personnes différentes potentiellement créatrices de valeurs. La création de Made in Romans illustre également que la valorisation des « talents oubliés » peut être bénéfique à la collectivité, au territoire.

La création de liens entre les acteurs du territoire crée à la fois du sens (entraide, préoccupation de l'autre) et des opportunités économiques (l'Entreprise Romans Bourg de Péage (ERB) réalise des commandes groupées, Romans cuir permet de créer des synergies pour consolider la filière, la SAS Groupe Archer crée 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.

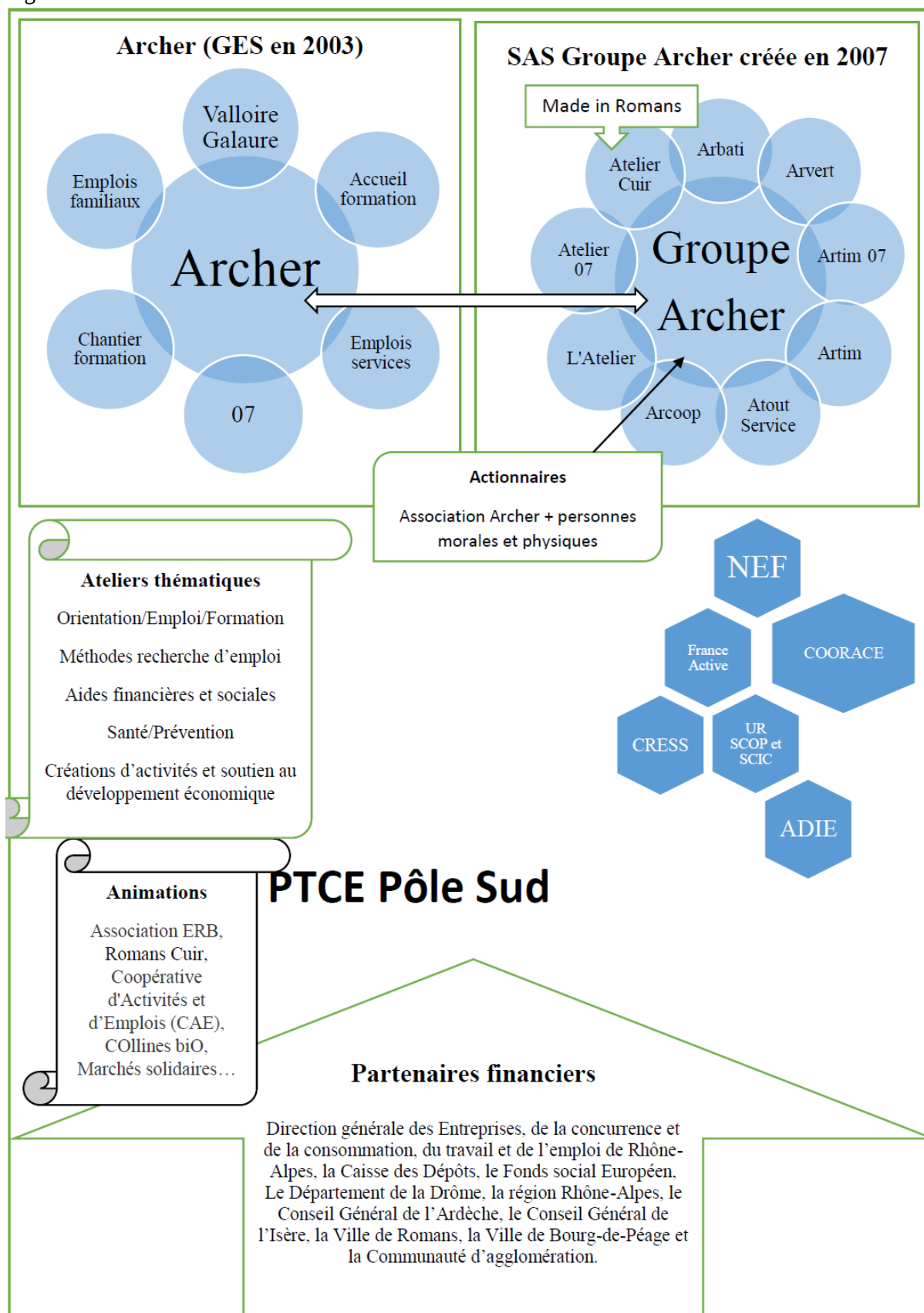
Enfin, l'histoire d'Archer n'est pas terminée car un projet de création de fonds d'investissement et un projet de *start up* de territoire sont à l'étude. Cette *start up* sera chargée de dénicher et d'accompagner des projets de développement durable utiles pour le territoire en privilégiant la démarche 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.
- Bonnardel, N., 2002, Entrée : Créativité, in G. Tiberghien (Éd.), *Dictionnaire des sciences cognitives*, Paris : Armand Colin – VUEF, 95-97.
- Cova V., Kreziak D., Mani Z., 2010, « « Ca peut toujours servir ! » : la créativité du consommateur ferrailleur », colloque « Vulnérabilité, Équité et Créativité en Méditerranée » organisé par le Pôle développement durable et territoires méditerranéens les 2 et 3 décembre 2010 à Aix en Provence.
- Crevoisier O. (2001) L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°1, 153-166.
- 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.
- Dortier Jean-François, 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).
- Florida R., 2005, *Cities and the Creative Class*. 2005b. *Cities and the Creative Class*. New York, London : Routledge.
- Guesnier B., Lemaignan C., 2004, « L'émergence des territoires créatifs. », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine* 1/2004 (février), p. 135-146.
- Gagnon C., 1994, « Développement local viable : approches, stratégies et défis pour les communautés », *Coopératives et développement*, vol. 26, n°2, 1994-1995, p. 61-82.
- Lamara H. (2009) Les deux piliers de la construction territoriale : coordination des acteurs et ressources territoriales, *Développement durable et territoires* [En ligne], Varia, mis en ligne le 07 juillet 2009, consulté le 28 juin 2014. URL : <http://developpementdurable.revues.org/8208> ; DOI : 10.4000/developpementdurable.8208.
- Lang R. E., 2006, The Sociology of the Creative Class. In Diane-Gabrielle Tremblay et Remy Tremblay (dir.). *La compétitivité urbaine à l'ère de la nouvelle économie : enjeux et défis*. Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 317-324.
- 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.
- Perret C., 2015 (a), « Du district industriel au pôle territorial de coopération économique. La chaussure de Romans-sur-Isère vers un renouveau productif ? », Notes de Recherches n°15-34, IREG, Université de Savoie Mont-Blanc.
- Perret C., 2015 (b), « Vers une approche collaborative du développement des territoires. Le cas de la Haute-Alsace », Notes de Recherches n°15-33, IREG, Université de Savoie Mont-Blanc.
- Perret C., Gagnon C., 2016, « Identité(s), gouvernance villageoise et développement territorial viable en Kabylie », colloque du CIST - En quête de territoire(s) ?, Grenoble, 17&18 mars 2016.
- 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.

Annexe

Figure 1 – Le PTCE Sud Archer



Réalisation personnelle.