



Canadian Journal of Regional Science  
Revue canadienne des sciences régionales

## Innovation sociale et territoire : le cas du pôle territorial de coopération économique de Romans-sur-Isère (France)

Cécile Perret<sup>1</sup> et Christiane Gagnon<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Maître de conférences, Département GACO, IUT de Chambéry, IREG, Université de Savoie Mont Blanc; <sup>2</sup>Professeure associée, département des sciences humaines, Université du Québec à Chicoutimi. Adressez vos commentaires à [cecile.perret@univ-smb.fr](mailto:cecile.perret@univ-smb.fr).

Soumis le 17 avril 2017. Accepté le 3 novembre 2018.

© Canadian Regional Science Association / Association canadienne des sciences régionales 2018.

Perret, C, & Gagnon, C. 2018. Innovation sociale et territoire : le cas du pôle territorial de coopération économique de Romans-sur-Isère (France). *Canadian Journal of Regional Science / Revue canadienne des sciences régionales* 41(1/3), 73-80.

La question de recherche posée vise à déterminer si le pôle territorial de coopération économique de Romans-sur-Isère, une des premières configurations et expérimentation de ce type à l'échelle nationale française, représente une innovation sociale, d'une part, et dessine une nouvelle configuration territoriale, d'autre part. Pour y répondre, une méthodologie qualitative utilisant, notamment, l'entrevue et l'observation participante a été mobilisée. Les premiers résultats de la recherche exploratoire montrent qu'il s'agit d'une entité réticulaire systémique complexe, composée d'acteurs hétérogènes territoriaux ou non territoriaux, au caractère évolutif et polycentrique. Cette nouvelle configuration pourrait, à long, terme modifier la dynamique territoriale.

Dans cet article, les innovations sociales (IS) sont appréhendées comme des initiatives – ascendantes, non gouvernementales et ancrées territorialement – qui visent à satisfaire des besoins fondamentaux non satisfaits ou à répondre à des aspirations sociales au changement. En ce sens, les IS seraient « susceptibles de porter les germes d'une transformation sociale soutenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires [du fait de la possible participation des citoyens et de l'émergence de nouvelles modalités de coordination des relations sociales] » (Richez-Battesti, Petrella, & Vallade 2012 : 16). Les IS prendraient souvent racine dans des contextes de crise socio-environnementale « où le cadre institutionnel existant s'avère insuffisant pour trouver des réponses » (Klein et al. 2009 : 236). Elles ne pourraient plus alors être considérées comme secondaires dans le processus de dévelop-

pement territorial (Lévesque, Fontan, & Klein 2014 : 1-3).

Que recouvre la notion de territoire? Le territoire est ici conçu comme un système ouvert et dynamique coconstruit avec les acteurs, un espace vécu (Bassand 1982) à la fois producteur d'identité(s) et, à la fois, support matériel aux activités (Perret & Gagnon 2017). Ainsi, il pourrait être analysé comme le résultat d'une proximité organisée d'acteurs sociaux (Torre & Zuideau 2009), selon une logique d'adhésion à une culture commune, ne correspondant pas forcément à des découpages administratifs. À ce titre, le territoire mobiliserait des rapports d'entraide et de collaboration, créant « une vision partagée et des stratégies articulées pour faire émerger des intérêts communs [...] » (Chrislip 2002, cité par Le Roux 2007 : 191). Toutefois, ces stratégies sont-elles pour autant porteuses d'IS ou créatrices d'un milieu innovateur défi-

ni comme « un ensemble d'acteurs territorialisés [et enracinés culturellement], acteurs qui réalisent des apprentissages multilatéraux et génèrent des externalités locales spécifiques à l'innovation » (Crevoisier 2006 : 62)?

Selon nombre de chercheurs en sciences régionales, l'IS engendre de nouvelles configurations territoriales, soit une réorganisation d'acteurs territorialisés, de leurs réseaux et de leur mode de gouvernance, donnant lieu, par exemple, à des districts industriels (Alfred Marshall par Becattini 1992, Pecqueur 2007), à des systèmes localisés de production et d'innovation (Gianfaldoni 2015, Massard & Torre 2004) ou encore, plus récemment, à des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Ces derniers seraient de véritables sociosystèmes productifs locaux, des « clusters d'innovation sociale à la française » (Pérrard 2015). C'est à ce nouveau type de configuration que cette recherche s'intéresse.

À partir d'une étude de cas, soit celle du PTCE de Romans-sur-Isère dans la Drôme en France (voir carte 1), nommé Pôle Sud Archer, historiquement l'un des premiers PTCE opérationnel, nous cherchons à savoir si ce dernier correspond ou non à une IS, génératrice d'une nouvelle configuration territoriale. À l'aide d'une méthodologie qualitative adaptée à un phénomène nouveau, nous soumettons à l'épreuve d'un cas les concepts d'IS et de configuration territoriale. Pour des fins d'analyse, nous retenons les paramètres suivants : l'initiative des acteurs sociaux face à la création du PTCE, son adéquation en lien à une réponse à des besoins fondamentaux et sa capacité à modifier les rapports socioterritoriaux, à partir d'un mode de gouvernance participatif, dans un contexte social d'aspiration au changement.

La première partie du présent article présente l'état des lieux de la littérature francophone sur l'IS et ses liens avec les configurations territoriales. La seconde présente une synthèse du cas du PTCE de Romans-sur-Isère (France), selon les paramètres

précédents. Enfin, la troisième propose une analyse du mode de gouvernance du PTCE, qualifiée ici de « nébuleuse Archer », partie intégrante de l'IS.

### **L'innovation sociale (IS) : porteuse d'une nouvelle configuration territoriale ?**

Selon Cloutier (2003), c'est James B. Taylor qui, au début des années 70, aurait été le premier chercheur à utiliser le terme d'IS, même si d'autres auteurs ont participé à sa genèse, notamment Weber avec la notion « d'invention sociale » ou Schumpeter et Veblen dont l'analyse enchâsse l'innovation dans le social (Bourque, Proulx & Fréchette 2014 : 8). Dans un premier temps, nous abordons l'IS d'un point de vue théorique et, dans un deuxième temps, nous tissons des liens avec le territoire, les organisations et les réseaux.

#### *De l'innovation sociale à l'innovation territoriale*

Il existe différentes conceptions de l'IS dans la littérature. Une de celles-ci permet d'élargir la conception de l'innovation à des dimensions non technologiques et de la définir comme une réponse créative à des besoins sociaux non satisfaits et à des aspirations au changement (Richez-Battesti, Petrella, & Vallade 2012 : 15). L'innovation comporte une dimension centrale, soit la créativité. Celle-ci peut être individuelle mais aussi organisationnelle. Elle est alors définie comme la capacité de l'organisation à se renouveler (Durand 2006) ; elle serait même un « véritable précurseur » du processus d'innovation territoriale (Styhre & Sundgren 2005 cité par Simon 2009 : 3). Cependant, ce n'est pas le caractère de nouveauté qui « fait » l'IS. Innover peut tout simplement prendre la forme « d'une alternative qui peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées » (Chambon, David, & Devevey 1982 : 13, cité par Cloutier 2003 : 8).

Dans une perspective de développement, l'IS découlerait d'actions territorialisées renforçant, voire reconstruisant des liens sociaux affaiblis

(Klein, Laville, & Moulaert 2014 : 18-19). Elle comprend alors quatre dimensions : 1) les caractéristiques de l'environnement (Danduran 2005 cité par Klein, Laville, & Moulaert 2014 : 20), 2) le processus de création et de mise en œuvre (Harrisson Vincent, & Rollin 2008), 3) les acteurs (Lallemand 2001 cité par Cloutier 2003 : 4-5), leurs pratiques favorisant la participation active des « exclus » aux systèmes sociaux, et 4) les objectifs de changement poursuivis.

Du point de vue du changement social, l'IS deviendrait un facteur de démocratisation de l'économie et de la société ; l'activation du capital social permettrait de (re)construire les liens sociaux (Klein, Laville, & Moulaert 2014 : 21-26). Elle impliquerait de nouveaux rapports entre les acteurs sociaux et leur territoire, s'agissant d'entreprises privées ou publiques, d'établissements productifs, d'institutions, d'organismes sociaux.

L'IS, « centrée sur un [territoire], ses organisations et ses acteurs publics et privés (habitants, citoyens, [...] etc.) et qui induit un changement dans les manières de vivre, d'agir et de décider ensemble »<sup>1</sup> peut alors être qualifiée d'innovation territoriale.

*Les organisations et l'innovation sociale*  
« Les [IS] naissent et sont expérimentées d'abord dans des organisations », et constituent avant tout « des actes limités à un problème précis » (Harrisson & Klein 2006 : 6). Au niveau des entreprises, elles font référence aux nouvelles formes d'organisation du travail – réorganisation du travail ou nouvelles formes d'organisation améliorant la qualité de vie au travail (Cloutier 2003 : 21). Cette conception est intéressante car elle considère l'IS comme un nouvel arrangement social qui favorise la création de connaissances et l'innovation technologique. Dans cette foulée, Gordon (1989) adopte une approche de l'innovation technologique indissociable de l'IS, c'est-à-dire de la capacité d'inventer et d'adopter de nouveaux modes de coopération. Cette approche met l'accent sur la formation d'alliances stratégiques qui transcendent les

frontières de l'entreprise et font appel à un territoire d'action. Il souligne également l'importance de la diversité des partenaires et de leurs réseaux apprenants. Ainsi, l'innovation technologique serait le résultat des interactions cohérentes entre les réseaux interentreprises, mais pas uniquement.

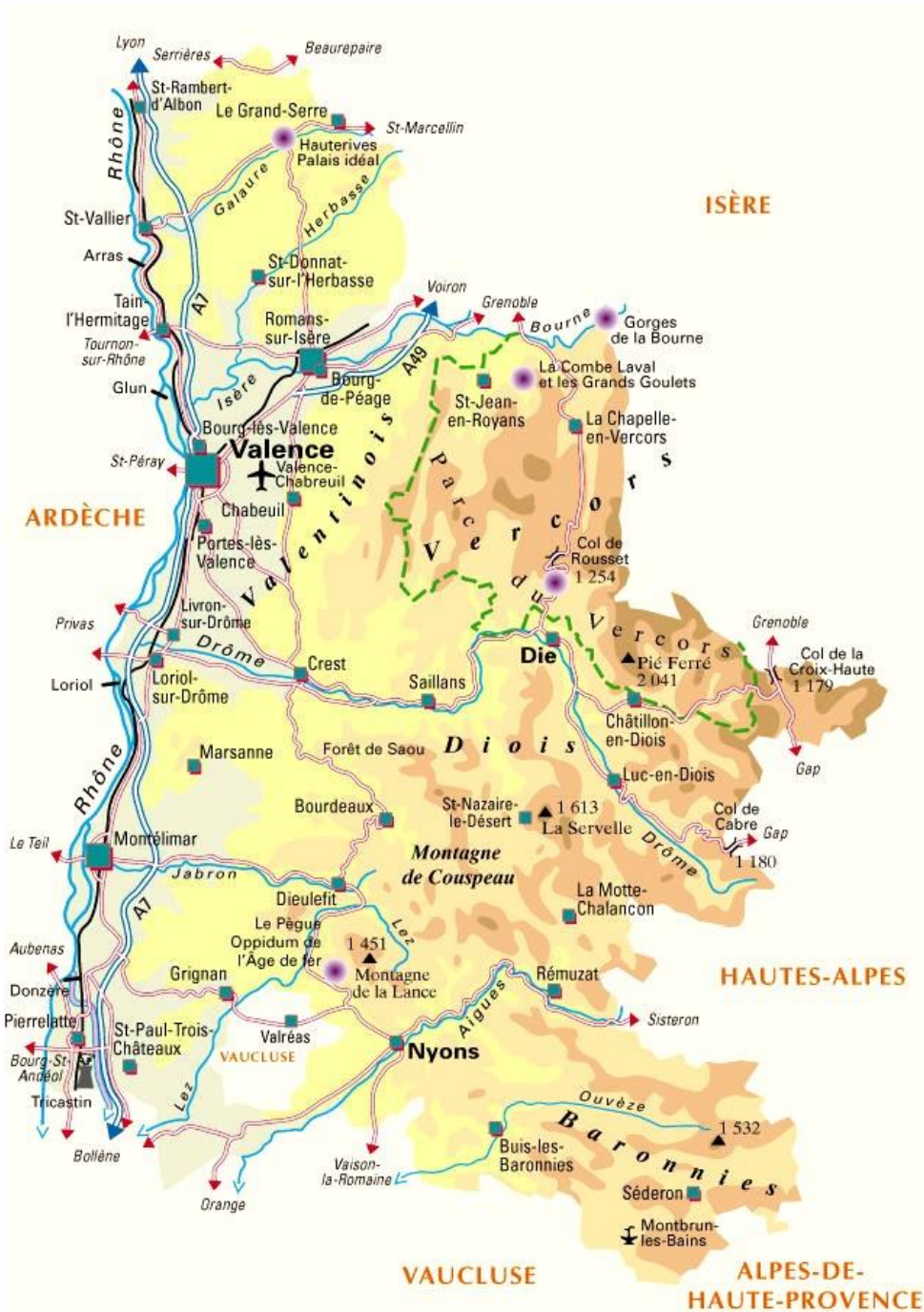
Les IS dites « orientées vers le milieu » (Cloutier 2003) visent, elles, à développer un territoire donné où elles prennent forme, dans le sens d'une cohésion sociale, voire d'une identité au territoire. Selon cette approche, les acteurs jouent un rôle clef. D'après Henderson (1993), les mouvements sociaux, considérés comme une force démocratique porteuse de solutions novatrices, sont au cœur du processus d'IS. Le pouvoir de ces mouvements, sous-tendus par la diversification de leurs réseaux et capables d'exercer des pressions sur les gouvernements, est souvent informel, imprévisible et peu anticipé par les élites. Aussi, ils peuvent arriver à faire modifier des politiques et des programmes, voire des modes de gouvernance et, conséquemment, créer du territoire au sens d'un espace vécu et approprié.

#### *La diffusion de l'innovation sociale : une question de réseaux*

Selon Klein & Harrisson (2007), l'ampleur de la diffusion d'une IS dépend, notamment, de trois facteurs : 1) de la capacité de l'innovateur social à convaincre ses réseaux et la sphère politique ; 2) de la dynamique et de l'imbrication des acteurs dans l'environnement institutionnel dans lequel l'organisation innovante est insérée (Fontan, Klein, & Tremblay 2004 et Fontan, Klein, & Tremblay 2008) ; et 3) de la capacité de l'organisation à éliminer les freins sociaux et culturels à sa diffusion. Et, ajouterions-nous, de la capacité du territoire à générer un processus d'identité générateur de cohésion sociale.

Analysant le cas québécois, Klein et al. (2010 : 240) soulignent que l'influence des mouvements sociaux sur les politiques publiques provient, d'une part, de l'institutionnalisation des expérimentations réalisées par les

Carte 1 – Carte de la Drôme



Source de la carte : <http://www.1france.fr/departement/26-drome/carte-plan-departement.php>

organisations de la société civile et, d'autre part, du type de partenariat entre les acteurs publics et les acteurs sociaux. Selon les auteurs, de ce partenariat résulte l'IS ancrée et expérimentée dans les organisations et les

collectivités, et donc dans le territoire (Lévesque, Malo, & Thiry 2001 cité par Klein et al. 2010 : 240). À ce titre, l'IS aurait la capacité de « modifier le cadre d'action dans la société » (Fontan 2004 :124). Le rôle de l'innovateur

social serait central : il doit être un fin stratège et utiliser, voire s'appuyer sur des réseaux.

Dans ces conditions, un double processus d'appropriation de l'IS aurait donc lieu : une appropriation par



les acteurs territoriaux et une appropriation par les institutions qui peuvent les accompagner ou soutenir, par la suite, leur diffusion.

### **Le Pôle Sud Archer : un pôle territorial de coopération économique au service de la dynamique territoriale**

Précisons que le Pôle Sud Archer est né dans une ville de taille moyenne qui fut autrefois un district industriel florissant lié à la filière du cuir. La ville de Romans-sur-Isère – agglomération d'un peu plus de 33 000 habitants au recensement de 2015 – est située au Nord de la Drôme, le long de la rivière Isère (cf. Carte 1). Cette situation géographique, à proximité de l'eau et des montagnes du Vercors et de l'Ardèche, explique en partie historiquement la naissance et le développement de la mono-industrie du cuir dans la ville (Perret 2015).

Dans le milieu des années 80, la filière cuir a connu un déclin dû aux délocalisations et fermetures d'entreprises, engendrant un taux de chômage important – qui reste toujours bien supérieur à la moyenne régionale puisqu'il était de près de 12% en août 2018 – et la perte d'un savoir-faire mondialement reconnu. Des acteurs territoriaux, tels que les membres de l'Association Archer, se sont alors mobilisés afin de tenter de redresser la situation problématique. Avant de présenter et analyser le cas romansais, du point de vue de l'innovation sociale et territoriale, précisons l'approche et les outils méthodologiques utilisés pour valider la théorie de l'IS.

#### *Méthodologie*

Tout d'abord, justifions l'approche qualitative choisie, soit l'étude de cas, pour documenter et comprendre un nouveau phénomène, de façon singulière et contextuelle. Ce n'est pas une généralisation des résultats qui est ici visée mais la compréhension de l'intérieur, d'un sociosystème<sup>2</sup> complexe, soit une organisation en réseau, à travers une description détaillée de ses interactions avec le terri-

toire, ses activités, ses acteurs et dirigeants. Les critères de choix de ce PTCE (il en existe 17 en France) s'appuient sur son historicité, son dynamisme, ses objectifs de changement social et son large réseau d'acteurs et d'entreprises.

C'est pourquoi les outils méthodologiques retenus font appel à l'analyse documentaire, l'observation participante, le questionnaire et l'entretien. Ainsi, trois entretiens semi-directifs d'une heure ont été réalisés avec le directeur du PTCE et président du Groupe Archer. Les thèmes abordés durant les deux premiers entretiens concernaient la genèse du PTCE, sa structuration, son financement et sa philosophie. Le troisième entretien concernait la créativité, terme abondamment utilisé dans la charte du Groupe Archer. Cette dernière précise que Pôle Sud Archer est « polarisé vers la création d'emplois et le développement économique du territoire, [et] souhaite faire preuve de créativité dans les modalités entrepreneuriales déployées pour atteindre cet objectif ».

L'observation participante s'est faite lors de réunions<sup>3</sup> et soirées d'animation où des jeux style « *Start-up de territoire* » étaient organisés (2016 et 2017)<sup>4</sup>. Cela a permis d'échanger tant avec des actionnaires du Groupe Archer qu'avec des chefs d'entreprise participant de près ou de loin aux activités du PTCE et mieux comprendre comment la créativité citoyenne est mobilisée et valorisée. Suite à ces animations, un questionnaire a été administré en ligne aux quelques 140 membres de l'Association Entreprises Romans Bourg-de-Péage afin d'appréhender la nature des collaborations et son réseau, impulsés par le PTCE. Dix chefs d'entreprises y ont répondu.

#### *La genèse du Pôle Sud Archer*

Dans l'évolution de sa construction et de son approche, le PTCE de Romans-sur-Isère semble se distinguer par la forte personnalité de ses initiateurs et leurs réseaux amicaux et associatifs. Partie d'une simple association, la structure a rapidement pris la forme

d'un « groupe de développement économique du territoire »<sup>5</sup>. Au fil du temps, le Groupe Archer, cœur du PTCE, est devenu l'un des plus gros employeurs de la Drôme. Il est multi-forme puisqu'il comprend cinq entités distinctes :

- 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 bâtiment et les travaux publics, d) la sous-traitance industrielle et e) la fabrication de chaussures grâce à l'Atelier cuir et sa marque de chaussures *Made in Romans*,
- 3) Archer Intérim qui assure la délégation de personnel,
- 4) Arcoop, dont l'activité principale est l'accompagnement à la création d'entreprises,
- 5) et, enfin, la holding d'animation SAS Groupe Archer, immatriculée en 2007.

Le PTCE proprement dit est né de la volonté de la Chambre Régionale de l'ÉSS (CRESS) Rhône-Alpes et du Groupe Archer de fédérer des acteurs du bassin romansais pour conduire des actions de développement économique et social. Son mode de fonctionnement ouvert permet de regrouper physiquement quelques organisations<sup>6</sup> qui occupent un local au sein du bâtiment<sup>7</sup> abritant aussi le Pôle. Cela dit, l'appartenance au PTCE n'est pas déterminée par ce partage de locaux, mais plutôt par la participation des organisations aux animations et aux collaborations proposées par le PTCE.

Le PTCE est soutenu financièrement par des organismes publics, principalement l'État et la Caisse des Dépôts, la Ville de Romans, le Conseil Régional et l'Agglomération qui met à sa disposition une ressource humaine. Pôle Sud Archer est également lauréat en 2014 de l'appel à projets<sup>8</sup> pour le développement des PTCE avec la thématique *Activité industrielle locale, insertion par l'activité économique*.<sup>9</sup>

La Société par actions simplifiée (SAS) à capital variable, soit le Groupe

Archer, est sensible aux questions de renouveau productif. En 2017, elle compte 112 actionnaires : des particuliers dont certains sont des salariés d'Archer issus du monde associatif, des chefs d'entreprise, des élus locaux, des militants associatifs et des acteurs financiers comme le Comptoir de l'innovation.

Il faut souligner ici que les acteurs locaux, regroupés dans le Pôle Sud Archer, ont inspiré, en quelque sorte, la définition formelle des PTCE en France puisque le Président du Groupe Archer a participé son élaboration. Ainsi, la Loi française relative à l'économie sociale et solidaire (ÉSS), Loi datant du 31 juillet 2014, Article 9, définit un PTCE comme un regroupement d'entreprises de l'économie sociale et solidaire (ÉSS), d'entreprises commerciales, d'acteurs publics et d'organismes de formation, d'enseignement ou de recherche qui met en œuvre une stratégie commune et durable de coopération au service de projets économiques innovants pour le développement local.

#### *Pôle Sud Archer : un lieu d'échanges qui stimule les collaborations*

Pôle Sud Archer est un remarquable lieu d'échanges et de rencontres entre les acteurs locaux afin de créer du lien et enclencher une dynamique collaborative avec et dans le territoire. Ainsi, à l'issue de la soirée « *Start-up de territoire* » chaque participant – dont les citoyens – était invité à indiquer ce qu'il pouvait apporter aux projets d'entreprises imaginés durant le jeu d'animation, et qui par la suite ont fait l'objet d'une évaluation et d'un accompagnement. L'École de l'entrepreneuriat<sup>10</sup> du PTCE soutient ceux retenus. Un site internet « *Start-up de territoire* » a été créé afin de favoriser, à terme, une mutualisation des expériences avec d'autres territoires<sup>11</sup>. Notons que les partenaires du jeu – le Labo de l'ÉSS, Marseille solutions, le Pôle citoyen pour l'emploi, Clus'Ter Jura, Essec Business School – ne sont pas forcément des acteurs locaux, mais ils partagent un certain nombre d'intérêts communs : un engagement envers l'ÉSS, la volonté de relancer les

circuits courts, etc., selon une logique d'adhésion.

Des actions d'animation économique sont également réalisées par des associations<sup>12</sup> initiées par les membres du Groupe Archer. Cela permet d'intensifier les interactions entre les acteurs du territoire. Par exemple, l'Association Romans cuir – créée en 2012 – vise à renforcer des synergies pour consolider les acteurs de la filière cuir. Elle 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 par différents partenaires de l'agglomération de Romans.

En outre, les informations collectées auprès des dix chefs d'entreprises montrent que leur participation a donné lieu à des échanges sur les pratiques (n=8) et les techniques (n=7), au développement du réseau professionnel (n=7), aux partages de services (n=7), à la mise en œuvre de nouveaux produits ou projets (n=4) ainsi qu'à la conception de nouveaux produits ou projets (n=3).

Pour autant, au-delà des actions entreprises et de cette volonté de faire autrement, Pôle Sud Archer représente-t-il une nouvelle configuration territoriale ?

#### *Vers une nouvelle configuration territoriale ?*

Un certain nombre d'actionnaires du Groupe Archer semblent mettre en œuvre des solutions permettant à des talents oubliés – anciens ouvriers de la chaussure notamment – d'être mis en valeur, au bénéfice de la communauté territoriale toute entière, et ce afin d'éviter de perdre des savoir-faire ancestraux précieux. C'est du moins l'approche de l'Atelier de fabrication de chaussures *Made in Romans*<sup>13</sup>.

Ce projet, initié en 2008 et territorialement ancré, a émergé autour d'acteurs du PTCE et de l'entreprise Veyret techniques découpe (VTD). Sa création est liée à la SAS Groupe Archer. *Made in Romans* réalise de la sous-traitance pour des marques connues et fabrique à la demande des pe-

tites séries pour des entreprises récemment installées, telle l'entreprise Milémil. Depuis fin 2015, leur boutique vend non seulement leurs chaussures, mais également celles de *Made in Romans*, Soft-In by Insoft<sup>14</sup>, Max Vincent<sup>15</sup> ainsi qu'Escarcelle<sup>16</sup>. Les charges du magasin et le salaire de la vendeuse sont alors mutualisés. L'analyse du réseautage de toutes ces entreprises montre qu'il existe une logique collaborative sur le territoire, animée par le PTCE.

L'orientation de ce Pôle, son ancrage territorial valorisant des savoir-faire centenaires, le réseautage et les collaborations établies entre les entreprises, redynamise le territoire tendent à appuyer l'hypothèse de ce PTCE en tant que nouvelle configuration territoriale. Toutefois, compte tenu de la jeunesse de cette expérimentation sociale et publique, il faudra attendre encore quelques années pour en mesurer l'impact réel sur un ensemble de paramètres. De même, la dynamique de ce PTCE devrait être confrontée à celle de l'ensemble français. Ainsi, pour apprécier minimalement cet impact, il importe de resituer le PTCE dans une dynamique plus large, soit celle de la « nébuleuse Archer ».

#### **La « nébuleuse Archer » : une innovation sociale créatrice de territoire**

Le terme nébuleuse désigne ici un regroupement d'entreprises et de personnes qui œuvrent, directement ou indirectement, mais surtout de façon informelle et autrement, c'est-à-dire selon un mode de gouvernance participatif et horizontal, afin de mieux assurer des besoins fondamentaux dont ceux liés au travail et aux conditions de vie des habitants de ce territoire.

#### *La gouvernance de la « nébuleuse Archer »*

Si le PTCE en lui-même est virtuel – il n'a aucune existence juridique, du moins jusqu'à présent – et que ses contours organisationnels sont difficiles à tracer comme dans la plupart des PTCE<sup>17</sup>, il est tout de même loisible de considérer que le noyau dur du Pôle est composé :

- 1) d'entités économiques : la SAS Groupe Archer, la SARL Veyret Technique Découpe, l'Association départementale de parents d'enfants inadaptés et d'autres organisations telles que le Pôle emploi, la Maison de l'emploi, l'Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), l'Association de Gestion des fonds de Formation des Salariés des Petites et Moyennes Entreprises (AGEFOS-PME) ;
- 2) et de personnalités locales provenant de différentes associations, du SAS Groupe Archer ou des collectivités locales.

Cependant, le cœur et la périphérie de cette nébuleuse évoluent en fonction de l'engagement de ses membres dans les activités proposées ou les projets entrepris. En effet, c'est une organisation aux contours diffus, mouvants et singuliers qui correspond bien à la définition donnée par d'autres chercheurs pour le cas français, soit « une entité réticulaire systémique complexe, composée d'acteurs hétérogènes [et non issus forcément du territoire], aux caractères polymorphe, évolutif et polycentrique » (Depret & Hamdouch 2009 : 36 cité par Gianfaldoni 2015 : 6).

Dans le cas du PTCE de Romans-sur-Isère, comme son directeur le mentionne, « c'est en définitive un état d'esprit », une sorte de mise en relation d'acteurs divers qui ont envie de collaborer et de contribuer ensemble à un développement plus solidaire du territoire, voire à d'autres territoires de proximité. Si certains acteurs s'identifient au Pôle, d'autres, tels que les entrepreneurs locaux qui participent à ses activités, n'ont pas forcément un sentiment d'appartenance très fort au PTCE. Ainsi, sur les 10 chefs d'entreprise interrogés, l'évaluation de leur sentiment d'appartenance sur une échelle de 1 à 10 est inférieure ou égale à 5 pour 3 d'entre eux.

Quant au mode de gouvernance de ce PTCE, le pouvoir décisionnel apparaît paradoxalement à la fois éclaté et concentré. Ainsi, une seule per-

sonne est à la fois directeur du Pôle Sud Archer, président directeur général du Groupe Archer, membre du bureau de l'Association Entreprises Romans Bourg-de-Péage. Cependant, malgré cette apparente concentration du pouvoir, en pratique, les décisions se prennent en concertation avec différents collaborateurs proches, qui sont aussi parmi les premiers actionnaires de la SAS Groupe Archer. Notons qu'il n'existe pas d'organigramme du PTCE. Selon son directeur, un organigramme serait une image figée de l'organisation qui ne correspond pas à la philosophie et à la réalité du projet. Le Pôle est donc conçu comme une nébuleuse de « lieux de décisions multiples »<sup>18</sup> et décentralisés. Si le directeur semble « incarner » le PTCE, pour de nombreux observateurs, la réalité est plus complexe, du moins dans son mode de gouvernance, de type ouvert, horizontal et participatif.

Ainsi, les membres du pôle ne signent ni règlement intérieur, ni la charte du Groupe. La participation aux différentes réunions varie selon les projets soutenus. Comme le souligne son président, « au moment de la création de l'Association Romans Cuir, nous étions quatre personnes, alors qu'à la dernière réunion nous étions quinze ».

Toutefois, un suivi à long terme, du mode de gouvernance et d'indicateurs, tel le nombre d'entreprises et d'emplois effectivement créés au cours des cinq dernières années, s'avère nécessaire pour conclure à un mode de gouvernance renforçant ou non la dynamique territoriale.

#### *Un modèle économique qui se veut innovant*

Si les actionnaires du Groupe Archer revendiquent l'inscription du PTCE dans un modèle économique viable, permettant un équilibre entre le social et l'économie, ils souhaitent également en faire une « entreprise politique »<sup>19</sup> qui viserait à modifier les rapports sociaux au niveau territorial. Pour eux, il s'agit « d'arriver à localiser la production de chaussures, pas à produire des chaussures », et ce, en s'émancipant du centralisme et des

« politiques publiques en perte de sens »<sup>20</sup>. Les animateurs et/ou les participants aux échanges au sein du PTCE se retrouvent alors sur des logiques d'adhésion avec des valeurs communes, c'est-à-dire qu'ils partagent des représentations du développement viable de leur territoire.

Une de ces valeurs est la créativité, dont l'importance est soulignée par la charte du Groupe ; elle est stimulée par des démarches plus intuitives que déductives. Du moins son Président l'exprime-t-il ainsi :

« On est face à des défis mais les vieilles recettes ne marchent pas. [...] C'était la mode des *Fab Lab*, on s'est dit on en veut un [...]. On a réuni des entrepreneurs du territoire qui ont des imprimantes 3D [...]. Là, on s'aperçoit que c'est très cher [...]. On décide alors avec eux qu'ils nous donnent les créneaux durant lesquels ils n'utilisent pas leur machine [...]. On va donc pouvoir travailler sans créer un nouveau lieu coûteux. C'est finalement ça la créativité, écouter les gens pour trouver une solution qui a du sens ».

La nébuleuse Groupe Archer semble donc abolir les frontières de l'entreprise classique et bouleverser les façons de s'organiser grâce à un esprit de créativité et de concertation entre les parties prenantes du territoire, incluant les entreprises, les collectivités publiques et les citoyens. Cette stimulation et cette mise en commun font de Romans un territoire expérimental et accompagnateur d'entreprises privilégiant l'économie de proximité.

Le poumon économique du Pôle, soit la SAS Groupe Archer, est composé d'acteurs territoriaux qui innovent grâce à une grande flexibilité organisationnelle. Ainsi, le sociosystème collaboratif, au sein du territoire d'appartenance, se renforce grâce aux animations organisées où participent des personnalités impliquées dans différents réseaux et associations autant locaux que nationaux. La dynamique territoriale de ce PTCE ne dépend pas exclusivement du président directeur général du Groupe Archer ou de son rôle d'entrepreneur social, mais ré-



sulte d'un ensemble d'interactions productives entre plusieurs entreprises et organisations, selon des échelles territoriales différenciées, et ce depuis 2017.

### Conclusion

Notre recherche exploratoire, à l'aide de la méthodologie d'une étude de cas, soit celle du PTCE Sud Archer, a permis de révéler une organisation territoriale porteuse d'innovation sociale (IS). Cette IS s'appuie sur une nouvelle dynamique territoriale favorisant des mises en réseaux à la fois d'entrepreneurs, d'institutions et de créateurs, l'intégration d'objectifs sociaux et économiques, selon un mode de gouvernance participatif. Ainsi, ce PTCE correspond à une « entité systémique réticulaire complexe » (Depret & Hamdouch 2009 : 36 cité par Gianfaldoni 2015 : 6) s'appuyant sur des réseaux à la fois multiscales et de proximité, mais dont l'ensemble des membres adopte la logique et les valeurs de l'ÉSS, et ce afin de répondre à des besoins fondamentaux et humains non satisfaits. Il semble donc que nous soyons en présence d'un sociosystème collaboratif et partenarial, ancré territorialement. En effet, le Groupe Archer Sud est à la confluence de quatre approches : 1) la relance de la fabrication locale de produits prospères dans les années , 2) la fédération et la concertation entre les acteurs, 3) la solidarité avec les populations fragilisées par la perte de leur emploi et 4) la volonté d'une transformation des rapports sociaux. En ce sens, il produit du territoire.

Du point de vue des connaissances, de par son interaction étroite entre le social, l'économique et le territoire notamment, le développement actuel de ce cas ressemble à ceux des milieux innovateurs étudiés par Aydalot (1986) et de districts industriels. Toutefois, il s'en distingue par son mode de gouvernance ouvert et par son approche humaniste. Sous l'angle de l'hypothèse de sa correspondance avec une nouvelle configuration territoriale, il n'est pas possible ici de l'infirmier, vu l'existence récente du Pôle Archer Sud et les limites mêmes

de la méthode d'étude de cas. Néanmoins, théoriquement, elle en porte les germes. Cette configuration potentielle reste à valider à moyen et à long termes. De même, les résultats de cette étude de cas devraient être confrontés à ceux d'autres PTCE, en cours sur l'ensemble du territoire français. Alors le choix d'une étude de cas multisite impliquerait notamment l'adoption d'un modèle de suivi formalisé et systématique de leurs actions, de celles des acteurs et partenaires impliqués ainsi que des modifications directes et indirectes, observables sur les territoires, dans les champs du social, de l'économique et de l'environnement. Ainsi, serait-il possible de saisir la réelle portée du changement souhaité et opéré par les acteurs territoriaux, engagés dans la (re)dynamisation de leur espace vécu.

### Références

- Aydalot, P (dir). 1986. Trajectoires technologiques et milieux innovateurs. *Milieux innovateurs en Europe* Paris : GREMI. 347-361.
- Bassand, M. 1982. *Maldéveloppement régional et identité: pour un développement endogène*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Becattini, G. 1992. Le district industriel: milieu créatif. *Espaces et sociétés* 1992/1 (66) : 147-164.
- Bourque, D, Proulx, J, & Fréchette, L. 2014. *Innovations sociales en Outaouais*. Rapport de recherche, Série Recherches 13 (novembre 2007).
- Cloutier, J. 2003. Qu'est-ce que l'innovation sociale ? *Cahier du CRISES*, Collection Études théoriques – no ET0314.
- Crevoisier, O. 2006. Économie régionale, économie territoriale : la dynamique des milieux innovateurs. Dans Mollard, A, Sauboua, E, & Hirczak, M, *Territoires et enjeux du développement régional* : 61-82.
- Durand, R. 2006. Créativité organisationnelle. *Revue française de gestion* 2006/2 (161), 91-94.
- Fontan, J-M, Klein, J-L, & Tremblay, D-G. 2004. Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. *Géographie, économie et société* 2004/2 (6), 115-128.
- Fontan, J-M, Klein, J-L, & Tremblay, D-G. 2008. Social innovation at the territorial level: from path dependency to path building. Dans Drewe, P, Klein J-L et Hulsbergen, E (dir). *The Challenge of Social Innovation in Urban Revitalization*. Amsterdam : Techne Press, 17-27.
- Gianfaldoni, P. 2015. Le pôle territorial de coopération économique : une forme originale de polarisation en économie sociale et solidaire ? Reims : XV<sup>èmes</sup> rencontres du RIUESS, 27-29 mai 2015.
- Gordon, R. 1989. Les entrepreneurs, l'entreprise et les fondements sociaux de l'innovation. *Sociologie du travail* 31(1), 107-124.
- Harrisson, D, & Klein, J-L. 2006. Introduction. Dans Klein, J-L, & Harrisson, D (dir), *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*, Presses de l'Université du Québec : 1-14.
- Harrisson, D, Vincent, V, & Rollin, J. 2008. Innovation sociale et arrangements efficaces. *Hermès, La Revue* 50(1), 55-60. <http://>
- Henderson, H. 1993. Social innovation and citizen movements. *Futures* 25(3), 322-38.
- Klein, J-L, et al. 2009. L'innovation sociale au Québec : un système d'innovation fondé sur la concertation. *Cahier du CRISES*, collection Études théoriques, No ET0907.
- Klein, J-L, et al. 2010. L'innovation sociale dans le contexte du « modèle québécois : acteurs, composantes et principaux défis. *The Philanthropist* 23(3), 235-246.
- Klein, J-L, & Harrisson, D (dir). 2007. *L'innovation sociale. Émergence et effets sur la transformation des sociétés*. Presses de l'Université du Québec.
- Klein, J-L, Laville, J-L, & Moulaert, F. 2014. *L'innovation sociale*. Eres, Collection Sociologie Économique.
- Le Roux, S. 2007. La mise en œuvre d'une approche collaborative comme facteur d'innovation dans les PME-PMI. *Marché et organisations* 2007/2 (4), 189-208.
- Lévesque, B, Fontan, J-M, & Klein, J-L. 2014. *L'innovation sociale. Les marches d'une construction théorique et pratique*. Presses de l'Université du Québec, Collection Innovation Sociale
- Massard, N, & Torre, A. 2004. Proximité géographique et innovation. Dans Pecqueur, B, & Zimmermann, JB (dir.), *Économie de proximités*. Lavoisier : Paris. 155-180.
- Pérard, P. 2015. Les clusters d'innovation sociale. Analyses et bonnes pratiques européennes. Collection Notes d'analyse dirigée par Denis Stokkink / Juin, Économie sociale, 5.

Pecqueur, B. 2007. L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation. *L'Économie politique* 2007/1 (33), 41-52.

Perret, C. 2015. *Du district industriel au pôle territorial de coopération économique. La chaussure de Romans-sur-Isère vers un nouveau productif*. Romans-sur-Isère : Session pour l'Institut des Hautes Études de Développement et d'Aménagement des Territoires en l'Europe, 19 novembre 2015.

Perret, C, & Gagnon, C 2017. Identité(s), gouvernance villageoise et développement territorial viable en Kabylie. Une enquête auprès de la diaspora. *Économie et solidarités*, Centre interdisciplinaire de recherche et d'information sur les entreprises collectives (CIRIEC-Canada), numéros 1-2, 44 : 134-151.

Richez-Battesti, N, Petrella, F, & Vallade, D. 2012. L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations* 2012/2 (38), 15-36.

Simon, F. 2009. *La légitimation des idées créatives dans l'entreprise innovante : une approche en termes de réseaux sociaux*. Grenoble : XVIII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, 28 -31 mai 2009.

Torre, A, & Zuindeau, B. 2009. Les apports de l'économie de la proximité aux approches environnementales : inventaire et perspectives. *Natures Sciences Sociétés* 17(4), 349-360.

<sup>1</sup> <http://www.caprural.org/>

<sup>2</sup> Nous préférons le terme sociosystème à celui d'écosystème qui relève du domaine de l'écologie.

<sup>3</sup> L'assemblée générale mixte de la société par actions simplifiées (SAS) Groupe Archer du 6 juin 2016 et la réunion pour l'accueil de jeunes entrepreneurs.

<sup>4</sup> Il s'agissait de faire imaginer les « entreprises territoriales de demain » à quelque 250 acteurs essentiellement issus du bassin romanais : élus locaux, chefs d'entreprises, membres d'associations, simples citoyens et/ou fervents du développement local ou de l'ÉSS. Un an plus tard, lors de la soirée « Bilan Start-up de territoire », c'était l'atelier visant à imaginer ce que pourrait être une future « Cité du Cuir », à Romans-sur-Isère qui a retenu notre attention.

<sup>5</sup> Entretien le avec le Directeur du PTCE.

<sup>6</sup> Simplement liées administrativement par des baux locatifs par le biais de location-vente.

<sup>7</sup> Le bâtiment appartient à la Société Civile Immobilière Archer détenue par l'association Archer et Archer entreprises.

<sup>8</sup> Cet appel à projet est porté par un comité de pilotage réunissant le secrétariat d'État au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'ÉSS, le ministère du Logement, de l'Égalité des territoires et de la Ruralité, le ministère des Outre-mer, le Ministère de l'Agriculture, le ministère de l'Éducation nationale, le secrétariat d'État à la Politique de la ville et la Caisse des dépôts.

<sup>9</sup> Une enveloppe globale de trois millions d'euros a été répartie entre 23 projets lauréats.

<sup>10</sup> Des heures de formation sont données en priorité aux projets correspondant à la philosophie « Start-up de territoire ».

<sup>11</sup> D'autres territoires français se sont également lancés : Lons-Le-Saunier, Figeac, Lille, Bordeaux, Strasbourg, etc.

<sup>12</sup> Entreprises Romans Bourg de Péage et Romans cuir.

<sup>13</sup> Entretien avec le directeur du PTCE.

<sup>14</sup> Insoft est un atelier français de chaussures écoconçues, créé en 2011. Son siège social est à Châteauneuf sur Isère.

<sup>15</sup> Installée à l'origine près de Sisteron, la Société a déménagé dans l'agglomération de Romans en 2006. Leur magasin vend également des chaussures *Made in Romans*.

<sup>16</sup> La maroquinerie artisanale *Escarcelle*, produit en petites séries et privilégie les fournisseurs locaux.

<sup>17</sup> Difficulté soulignée lors d'un séminaire organisé à Paris par l'Institut Godin et l'Institut CDC pour la recherche, le mardi 24 janvier 2017.

<sup>18</sup> Entretien avec le directeur du PTCE.

<sup>19</sup> Expression utilisée durant plusieurs entretiens.

<sup>20</sup> Entretien avec le directeur du PTCE.