



Innover, c'est parier sur l'impensable
Avec Jean-Louis Guilhaumon, Michka Assayas et Christophe Chevalier.

Après avoir opéré la veille un état des lieux sans concession et donc quelque peu sombre, il convenait de mettre en lumière les facteurs favorables à de nouvelles dynamiques sociales et économiques dans les territoires. Car ici et là, des choses bougent, se déplacent, s'organisent, sans que nous en soyons forcément conscients, et constituent peut-être une clé pour dépasser les champs de contraintes. Cette capacité à surmonter les obstacles, c'est là l'une des caractéristiques de l'innovation, qu'elle soit technique ou sociale. Innover, c'est déplacer les lignes, y compris géographiques, sortir du cadre, penser à côté des modèles conventionnels.

Aussi, pour donner le « la », avions-nous convié trois personnes qui, a priori, n'ont guère de points communs, si ce n'est d'illustrer combien l'innovation est bel et bien un pari sur l'impensable. Impensable un festival international de jazz dans une petite bastide gersoise (J-L Guilhaumon); improbable la renaissance d'une ville en faillite, qui semblait définitivement désertée (Michka Assayas) ; irraisonnable, enfin, cette idée de faire renaître des ateliers de chaussure à Romans, sans l'appui des banques et des investissements qataris (Christophe Chevalier)...

LES INTERVENANTS

Diplômé de l'Ecole Normale Supérieure de Saint-Cloud, **Michka Assayas** s'oriente vers la musique rock. Editorialiste dans la revue *Les Inrockuptibles* et à Libération, il est notamment directeur de rédaction du *Nouveau Dictionnaire du Rock*, paru le 6 mars 2014 chez Bouquins, considéré comme la bible du rock.



Auteur de romans, tel que *Exhibition* paru en 2002, distingué par le prix des Deux-Magots en 2008, il publie également régulièrement des reportages, dont celui sur Detroit, « Detroit en quête d'un renouveau », paru dans *Madame le Figaro*, et portant sur les nouveaux projets communautaires d'une ville

ressuscitée



PDG du groupe Archer, **Christophe Chevalier** œuvre depuis 25 ans pour la réinsertion des personnes éloignées du travail. Petit-fils d'un industriel, il a baigné dans un milieu d'éducateur et de travailleur social. Il est notamment connu pour avoir relancé l'industrie de la chaussure à Romans-sur-Isère, dans la Drôme, avec la marque « made in Romans ». Sa lutte contre la délocalisation s'est vue récompensée en 2012 par le prix de l'entrepreneur social. Son groupe compte aujourd'hui 310 salariés à temps plein. Par ailleurs, Christophe Chevalier promeut les Pôles Territoriaux de Coopération Economiques (PTCE), qui réunissent

les acteurs locaux dans un esprit d'entreprise, de collectivité et de recherche.



Maire de Marciac, **Jean-Louis Guilhaumon** est Président-fondateur du festival de Jazz In Marciac, qui fête cet été son 37ème anniversaire. Egalement conseiller régional il est, depuis 2010, vice-président de la région Midi-Pyrénées en charge des politiques territoriales, de l'économie touristique et du thermalisme. Son credo ? « *Il est nécessaire de développer l'attractivité des territoires ruraux. L'objectif de nos politiques territoriales est de favoriser des initiatives dans les domaines de l'éducation, la formation, l'habitat, la santé, la culture ou encore le numérique [...]. Alors que l'Etat se désintéresse de nos campagnes, notre volonté est d'au contraire de rééquilibrer les territoires, être au plus près des populations rurales, afin d'y maintenir une qualité de vie et un tissu social.* » (source : La Dépêche du Midi).

Mission Agrobiosciences : Jean-Louis Guilhaumon, en 1970, vous êtes un jeune enseignant qui adore le jazz et qui s'installe à Marciac, à l'heure où les campagnes n'en finissent plus de se dépeupler. Comment est née dans votre esprit cette folle idée de lancer un festival de jazz dans cette petite bastide du Gers ?

J-L. G : Nous avons voulu faire de l'ensemble de nos handicaps des atouts. D'accord, nous sommes enclavés dans le milieu rural profond, eh bien, nous allons en faire un signe de rareté ! Car ce qui compte, ce n'est pas le chemin, c'est ce qu'il y a au bout. Employons-nous donc à produire un projet qui n'aura pas d'équivalent ailleurs. C'était un acte de conviction fort qui ne reposait sur aucune analyse sérieuse. Heureusement, d'ailleurs ! A l'époque, les études de marché ne dominaient pas le débat et personne n'a eue l'idée incongrue de nous demander d'en produire une. Nous n'avions d'ailleurs même pas recours aux subventions. Il a fallu attendre la 11^{ème} édition de JIM pour que nous nous décidions à structurer davantage les choses.

Le festival a démarré très modestement dans un lieu inattendu, une arène de course landaise. L'année suivante, nous avons pris contact avec le PDG d'une entreprise de meubles, dans un quartier de Marciac qui s'appelle Saint-Germain – un signe ! - pour le convaincre de nous prêter les locaux de son usine fermée chaque été, pour implanter une salle de concert éphémère, une fois déménagés les engins et les machines-outils... Je passais heureusement pour quelqu'un de sérieux et le patron m'a répondu favorablement. Ainsi est né JIM, d'abord le temps d'un long week-end, puis d'une semaine, puis deux. Jusqu'au jour où Dizzy Gillespie nous a dit : *Now, you're on the map!* (Vous êtes sur la carte !) A partir de là, nous n'avons plus douté. Je crois d'ailleurs que ce qui a caractérisé l'ensemble de nos initiatives, c'est que nous avons toujours cru qu'il était possible d'inverser le cours des choses. Je me souviens notamment des statistiques de l'Insee nous concernant : fermeture du

collège, disparition de telle et telle infrastructure etc.

Je me souviens aussi des administrateurs de JIM, lorsque je leur ai déclaré en conseil, avec un peu de flamme, qu'un festival pour un festival, ce n'était pas suffisant et que nous devions aussi organiser une exploitation séquentielle du festival à l'année. Nous avons donc aménagé la modeste salle des fêtes de la commune en la dotant d'une acoustique extraordinaire... Les gens sont venus par centaines à ces concerts qui se déroulaient en dehors de l'été.

*220 000 festivaliers
dans un village de 1 350 habitants*

En fait, plus qu'un festival, c'est un projet culturel de territoire que vous avez construit au fur et à mesure.

J-L. G Oui, avec des concerts hors saison, mais aussi avec un volet formation : comme notre collège rural se mourait, avec seulement une centaine d'élèves, nous avons décidé de créer une option Atelier d'initiation à la musique de jazz et mobilisé un immeuble pour en faire un internat, afin que des enfants d'ailleurs puissent suivre ce cursus atypique. Dès la première année, grâce à cette section, le collège a doublé ses effectifs. Du coup, nous avons fait des démarches pour intéresser les conservatoires de la région et l'université Toulouse le Mirail. Evidemment, au début, nous avons recueilli des sourires plus ou moins moqueurs. Mais les choses se sont peu à peu installées et nos stages comme nos masters classes connaissent aujourd'hui un très grand succès.

Par ailleurs, ce projet culturel devait trouver un lieu « culte ». Nous avons alors proposé à nos interlocuteurs – mesurez leur détresse !- de construire à Marciac une salle de concert de 500 places et ce, dans un village de 1 350 habitants... J'avais imaginé qu'en mixant un Pôle régional d'Excellence rurale et une politique départementale, nous pouvions y arriver. Quand Jean-Louis Chauzy, président du CESER, est venu me voir, je lui ai dit : « je sais que tu vas me dire que ce n'est pas raisonnable ! » Il m'a

répondu : « non, je ne te dirai pas cela, parce qu'il n'est pas non plus raisonnable que ce même village abrite un festival qui accueille 220 000 visiteurs par an ».

En quelques mots, qu'est-ce que ce projet a généré pour le territoire ?

J-L. G : D'abord, ce festival nous a ouvert au Monde. Mais aussi et surtout, il nous a permis de clamer notre identité, de dire ce que nous sommes, de nous réapproprier notre histoire. Aujourd'hui, quand les gens de ce territoire essaient de monter des projets, de travailler ensemble, ils le font avec plus de confiance qu'avant. Ce territoire s' imagine désormais un devenir sans complexe.

De son côté, le projet culturel qui mobilise désormais 850 bénévoles, continue de se déployer, avec les créations d'une maison de santé, d'une Adapei, d'un hôtel 4 étoiles, de gîtes et de chambres d'hôte, la mise en valeur de nos produits, etc.

Continuons notre tour d'horizon de ces paris impensables. Pour innover, il faut sortir du cadre, disions-nous. Eh bien c'est justement ce que nous allons faire avec notre autre invité, Michka Assayas, journaliste et écrivain. Il peut paraître en effet provoquant de convier un spécialiste du rock dans la forteresse du jazz... En fait, ce qui nous a conduits à lui, c'est un reportage qu'il a publié pour Figaro Madame en mars 2014, concernant la ville de Detroit, dans le Michigan. Celle-là même qu'on appelait la glorieuse « Motor city », avec les sièges de Ford, Chrysler et Général Motors, et qui après une dégringolade spectaculaire, s'est déclarée en faillite en juillet 2013 mais qui connaît aujourd'hui un rebond totalement inattendu.

Michka Assayas : Oui, avec 18 milliards de dollars de dette ! C'est la plus grande municipalité des Etats-Unis qui ait fait banqueroute. Quelques mots d'abord sur l'histoire de Détroit, qui peut se prononcer à la française car c'est à l'origine une garnison établie sous Louis XIV. C'est également la ville où sont nées les marques Cadillac, du nom du fondateur

gascon de la ville, et Pontiac, du nom d'un chef indien.

Autre particularité : c'est la première ville à avoir été dirigée par des noirs, dès 1973, avec Coleman Young qui a fait beaucoup pour Détroit.

Et, puisque nous sommes à Marciac, il est amusant de rappeler que Henry Ford était un rural, qui vivait à la ferme. Enfant, il lui est arrivé une mésaventure : il a fait une chute de cheval et du coup, s'est mis à détester ces animaux, d'où le fait qu'il s'est intéressé aux moteurs.

D'où vient votre intérêt pour cette ville ?

M.A : De la musique. C'est à Détroit qu'a été créée la première grande compagnie de disque, la Motown Records, (Ndlr : contraction de Motor Town, « la ville du moteur »), fondée en 1959 un noir, Berry Gordy, qui a produit Diana Ross et les Supremes, Marvin Gaye, Mickael Jackson à ses débuts...

Vous parliez de rêve impossible, or c'est exactement ce qui vient à l'esprit quand on voit le petit pavillon de banlieue où Berry Gordy a lancé sa compagnie de musique. Une époque extraordinaire où il n'y avait effectivement pas d'études de marché, où, au bord d'une table, on pouvait créer des projets irréalistes et foncer. C'était le rêve américain.

A propos d'études de marché, H.Ford disait d'ailleurs: si j'avais écouté ce que les gens qui faisaient des études d'opinion, j'aurais seulement désiré un cheval plus rapide.

Champs... de ruines

Reste que ce rêve s'est effondré assez rapidement et que la ville a sombré...

M. A : Oui, dès 1958, Packard ferme. Et à la fin des années 60, avec l'explosion des émeutes raciales explosent, l'ensemble de la population blanche, par milliers, fuit le centre pour s'établir dans des banlieues résidentielles. Tous les services se sont délités, les commerces ont fermé, les hôtels, les transports en commun se sont raréfiés, l'éclairage municipal s'est fait aléatoire et aucune grande surface commerciale alimentaire ne s'est implantée alors qu'elles fleurissaient

partout ailleurs. Au point qu'on qualifie Detroit de *food desert*. ajoutez-y le taux de criminalité le plus développé des Etats-Unis et vous obtenez non seulement une ruine, mais un enfer. J'ai parcouru les 20 km d'une grande avenue de la ville : tout du long, je n'ai vu que des baraques fermées avec des planches en bois, des restos détruits, des lieux carbonisés... Une vision post-industrielle apocalyptique. Et puis il y a eu un phénomène extraordinaire auquel j'ai assisté, c'est que dans cette apocalypse, des gens qui, à l'origine avaient quitté Detroit pour aller tenter leur chance à Chicago, Los Angeles ou à New York, souvent des artistes qui n'ont pas forcément mené des carrières éblouissantes, sont peu à peu revenus et se sont dits qu'il fallait faire quelque chose dans cette ville. L'un d'eux, notamment, Mark Covington, alors au chômage, a eu l'idée en 2007 de nettoyer les terrains vagues pleins d'ordures autour de chez lui et de rendre les terres arables pour y planter des légumes. C'est devenu un grand jardin communautaire qui a donné l'exemple à une foule de gens inoccupés. En 2009, 875 fermes se sont ainsi créées à Detroit, sur des terrains municipaux, des parcelles à l'abandon.

Dans les friches, fleurissent les audaces

J'ai visité l'une de ces coopératives, où travaillait notamment un ancien batteur de groupe de rock, en salopette, transportant des palettes d'engrais... tous ces bénévoles ont mis en commun un système d'apprentissage : les gens viennent prendre des cours de maraîchage, louer des outils.... C'est un peu le retour aux origines rurales de Henry Ford. Et c'est devenu un phénomène national : M.Covington a été invité à la Maison blanche, cité en exemple au reste des Etats-Unis. C'est paradoxal par rapport à tout ce qu'on lit sur Detroit et sa poésie des ruines, un peu romantique, faisant l'objet de livres d'art, ou servant de décor pour des photos de mode.

Comment expliquez-vous cette renaissance ?

M. A : C'est le monde où tout est possible, celui du *do it yourself*. J'ai vu des initiatives délirantes : une distillerie de whisky installée dans des locaux abandonnés, un immeuble abandonné racheté par une bouchée de pain par un type qui s'était lancé sans succès dans le cinéma et qui y accueille des start-up, des artistes, des stylistes, des décorateurs, tous travaillant à partir de matériaux recyclés, de la récup, et proposant aussi des équipements pour les SDF.... Ce n'est pas du tout le chacun pour soi. C'est l'esprit d'une communauté, avec de l'entraide. J'ai rencontré par exemple un producteur musical, dans son studio installé dans un endroit désolé, où par – 20°C au dehors, les musiciens jouaient avec des moufles. Ce producteur enregistrait là toutes sortes de groupes, dans une effervescence inouïe, où se mêlaient blues, rock, jazz. Je lui ai demandé comment il pouvait en vivre. Il m'a répondu : « Moi ? ben, je bosse un peu, je fais du jardinage, je ramasse les ordures, ce n'est pas un problème, et comme ça, je fais ce que j'aime ».

Là-bas, ils n'ont pas cette crainte, qui existe en France, de descendre l'échelle sociale, ni cette peur du regard des autres. D'ailleurs, quand j'ai demandé à ce même producteur s'il voulait à terme commercialiser la musique qu'il enregistrait, il m'a rétorqué : « Oui, pourquoi pas, mais tant que les gens viennent et qu'on vivote, je suis content ». Et la plupart des musiciens de Detroit sont contents effectivement de rester là-bas, d'être des artistes locaux. Le tout avec un amour du vintage et du système D. Ils réinventent le passé, et je n'ai qu'une envie, c'est d'y retourner.

»

Nous sommes là dans là un processus de destruction créatrice, selon la formule de Schumpeter, ou de crise féconde ainsi que l'indiquait hier Bernard Pecqueur...

Quittons à présent la musique et l'automobile, pour aborder la chaussure, là encore un exemple un peu détonnant dans le cadre de ces Controverses. Christophe Chevalier, votre pari a été de relancer une industrie de main d'œuvre en France, qui plus est dans un secteur moribond...

C.Chevalier : D'abord quelques éléments de compréhension du contexte. Romans-sur-Isère est au nord de la Drome et était considérée comme la capitale de la chaussure de luxe, dont dépendait toute l'économie de la ville. Or cette mono-industrie s'est effondrée en quinze ou vingt ans seulement, dès lors que les investisseurs ont remplacé le capitalisme familial et ont séparé les marques, qui étaient le seul actif des entreprises, pour les placer dans des paradis fiscaux en toute légalité. Ce faisant, ils ont mis les ateliers romans en concurrence avec des ateliers asiatiques. Très vite, les romans ont fermé, la qualité n'a plus répondu à ce qu'on attendait des marques et celles-ci ont périclité, y compris la plus illustre, Charles Jourdan, qui s'est arrêtée en 2007. Avec une variante toutefois : les investisseurs n'ayant pas indiqué dans quel paradis fiscal ils ont basé cette marque, personne ne pouvait la reprendre. Il faut savoir que dans les derniers mois, l'entreprise Jourdan produisait l'équivalent de 75 000 euros de CA, et les royalties qu'elle payait pour avoir le droit de fabriquer sa propre marque étaient de 75 000 euros...

« Notre chance : on ne savait pas que c'était impossible »

Résultat : un taux de chômage faramineux dans la ville, une grande désespérance et une flopée de ministres qui passaient pour annoncer des plans de relance, jusqu'à la publication en 2008 d'un rapport (onéreux) au ministère de l'industrie, qui expliquait

que les conditions n'étaient plus réunies pour fabriquer de la chaussure à Romans. Notre chance, c'est de n'avoir jamais lu ce rapport ! Du coup, on ne savait pas que c'était impossible... Nous avons donc monté un petit atelier, en travaillant sur trois axes stratégiques : faire de la sous-traitance pour les grandes marques, car nous tenions au Made in France dans ce secteur ; travailler sur des petites séries, ce qui empêche les délocalisations ; et créer une marque, Made In Romans, pour pouvoir raconter notre histoire. Il se trouve qu'aujourd'hui, non seulement elle se raconte mais elle est en train de se vendre, ce qui est une surprise !

Vous nous avez dit lors d'un entretien téléphonique que pour vous, innover, c'est sortir des clous. C'est en sortant des clous que vous avez trouvé les moyens de créer cet atelier ?

C.C : Pour monter cet atelier, il nous a fallu réunir quelques conditions. En premier lieu, il était impossible, sans passer pour un plaisantin, d'aller voir un banquier à Romans pour lui demander d'investir dans la chaussure. Nous n'avons même pas essayé. Il nous a donc fallu jouer sur la mobilisation locale : nous comptons aujourd'hui 101 actionnaires romans qui ont cru au projet, là où les ministères, les banques et les experts ne voulaient plus en entendre parler. Ensuite, nous avons travaillé sur un concept 100% français : c'est bien à partir du savoir-faire de la ville et de notre capacité à sous-traiter certaines parties de la chaussure pour plein de pays du Monde, qu'on pouvait relancer une marque ; Car selon nous, le Made In France tel qu'il est promu actuellement est une vaste escroquerie : pour en bénéficier, il suffit de dire que la VA est majoritairement en France. En clair, vous faites la conception, puis vous faites fabriquer vos chaussures à l'étranger, et au retour, vous emballez, et c'est bon... Cela trompe le consommateur. En fait, il faudrait plutôt créer une IGP.

Enfin, il faut savoir qu'au pays roi de la chaussure, nous avons eu un mal fou à trouver des gens qui savaient la fabriquer du fait de l'industrialisation des procédés. Or, fabriquer une chaussure artisanale nécessite environ 100 opérations différentes... Chez Charles Jourdan, ils étaient quarante à faire chacun une ou deux opérations. Sauf que quand nous avons réembauché ces cadors, ils ne savaient plus faire. Du coup, nous sommes allés chercher des retraités, dont l'un avait 80 ans, pour former les ouvriers. Ensuite, dès qu'on a démarré, dans cette région où tout périlait, nous avons été noyés de commandes. Nous nous sommes trouvés complètement débordés et nous le sommes toujours ! Du coup, d'autres se sont mis à la chaussure à Romans. Et de notre côté, nous sommes allés chercher localement les « parias » du secteur, ceux qui faisaient des sandales, des chaussures d'escalade, de danse...

Aller chercher les « parias »

Ils étaient mal considérés mais avait su résister dans des niches. Nous avons alors créé une organisation professionnelle, ce qui était une sacrée innovation car comme Romans était dans le luxe, il y avait beaucoup d'égos, de secrets et de concurrence. Cette organisation fonctionne à l'instar des coopératives sociales italiennes : nous faisons des approvisionnements groupés et surtout, nous abordons des clients qu'aucun de nous ne peut prendre seul du fait des spécialisations. Résultat, il y a des marques sur des niches qui nous disent ne pas avoir de solutions en France en dehors de nos ateliers, et qui disparaîtront si nous nous arrêtons.

Voilà comment, collectivement, nous avons permis le redémarrage, non pas d'une industrie, mais d'un artisanat de la chaussure qui, au passage, a redynamisé le lycée professionnel. Ainsi, récemment, nous avons lancé une chaussure de football –TF1 l'a présentée juste avant le premier match de l'équipe de France au Mondial – qui a séduit un grand équipementier, Le coq sportif. Lequel recommence ainsi à s'approvisionner en France, et pas seulement en Chine.

Au vu de votre expérience, quel regard portez-vous sur le territoire ?

C.C : Le territoire, c'est l'endroit où l'on se parle, ou l'on peut s'engueuler aussi, où l'on vit . Et la coopération territoriale n'est pas qu'une question de valeurs, c'est un vrai modèle de développement économique. Il y a des défis économiques et sociaux qu'on ne peut pas régler uniquement par la loi, par l'entreprise ou par la recherche. En revanche, on peut trouver des solutions si ces dernières se mettent ensemble dans un territoire.

D'où le fait qu'en 2007, nous avons créé un pôle de coopération économique, « Pôle sud », qui réunit 25 à 30 organisations très disparates. C'est une sorte de pôle de compétitivité, non pas vertical mais horizontal ;

Aujourd'hui, pour ma part, je me perçois en tant qu'entrepreneur de territoire, plus que dirigeant d'Archer. L'enjeu est énorme : se réemparer du vivre ensemble et donc de l'économie, agréger des élans, incarner des possibles, recréer des espaces collectifs.

Là où les politiques expliquent qu'on ne peut rien faire et qu'il y a une démission par rapport au développement économique, nous avons prouvé le contraire. Notre responsabilité, c'est de remettre de la démocratie dans l'économie, en consommant, en travaillant autrement et en plaçant notre argent différemment.