

Le territoire : un espace de qualification collective à créer, pour créer

Comme dans le cas d'un projet d'entreprise, la motivation, l'adhésion et le désir sont au cœur même de la démarche du projet local ou de territoire, mais celui-ci doit trouver un cadre de références commun à tous, intelligible, et offrant à chacun une perspective de positionnement et de rôle à jouer dans un système de dynamique collective.

Une première expérience, conduite dans la région Centre et Val-de-Loire, a été modulée, progressivement enrichie et validée par d'autres actions du même type.

par **Marie-Josèphe Carrieu-Costa**
Acer-Consultants

Les projets de développement locaux à travers des créations nouvelles ont ceci d'intéressant, qu'ils ne mettent pas en avant des salariés, mais qu'ils reposent sur un double enjeu fondamental pour l'accomplissement et la pérennité des opérations envisagées : celui de révéler des acteurs, et celui de les fédérer et mobiliser en une équipe opérationnelle, productive et durable, définissant elle-même ses enjeux et leurs modes d'aboutissement.

Comme dans le cas d'un projet d'entreprise, la motivation, l'adhésion, le désir sont au cœur même de la démarche du projet local ou de territoire, mais celui-ci doit puiser sa dynamique en dehors des intérêts de carrière, d'emplois, de statuts, etc., c'est à dire trouver un cadre de références commun à tous, intelligible, et offrant à chacun une perspecti-

ve de positionnement et de rôle à jouer dans un système de dynamique collective.

Conduire un projet de territoire signifie mener une démarche méthodologique assez proche du projet classique dans ses phases, déroulements, procédures... (voir les tableaux I et II illustrant les démarches « classiques » des



Fig. 1. - Boîtes et ballotins couleur de Loire et d'ardoises ; osier et chanvre (« herbe du Pantagruelson ») ; recherche calligraphiques sur une lettre (logo en carton repoussé aux allures de méandres).

TABLEAU I
Les phases d'un projet de développement local global

Phase 1	<ul style="list-style-type: none"> • Premier repérage (contact acteur et initiateur) : <ul style="list-style-type: none"> - élus, responsable de développement ; - responsable de filières ou de secteurs ; - chambre consulaires, entrepreneurs (associations, fédérations) ; - experts...
Phase 2	<ul style="list-style-type: none"> • Deuxième repérage : <ul style="list-style-type: none"> - positionnement de la région ; - documentation ; - repérage des dynamiques et des acteurs des problématiques... - entretien et exploitation.
Phase 3	<ul style="list-style-type: none"> • Première restitution, élargissement des acteurs : <ul style="list-style-type: none"> - formation d'un comité de pilotage ; - à la découverte d'une représentation organisée du territoire, de ses limites, de ses projets, de ses acteurs connus, etc. ; - information visualisée, chiffrée ; - lancement du débat ; - première évaluation/validation.
Phase 4	<ul style="list-style-type: none"> • Phase d'étude : <ul style="list-style-type: none"> - entretien et réunions nouvelles complémentaires ; - réorganisation stratégique de l'information (scénarios, enjeux, potentiels, déficits, opportunités, freins ou obstacles ; faisabilité, coûts, savoir-faire, acteurs porteurs, économie et emploi, visibilité, publics concernés, projets porteurs et portés, etc.).
Phase 5	<ul style="list-style-type: none"> • Phase de lancement : <ul style="list-style-type: none"> - communication, participation.
Phase 6	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre : <ul style="list-style-type: none"> - hiérarchisation des projets, délégations, etc. ; - planning de suivi.

projets de territoire), mais nécessitant quelques conditions spécifiques incontournables pour aboutir.

Ces observations sont tirées d'interventions de terrain et s'appuient sur une première expérience conduite dans la région Centre et Val-de-Loire et ayant pour initiateur la Chambre de métiers. Cette expérience a été modulée, progressivement enrichie, et validée par d'autres actions du même type.

Créer des produits et projets, mettre en valeur la région

Le projet proposé par la Chambre de métiers du Centre était lié, par nature, au développement d'entreprises artisanales. Le souci était de développer des méthodes et des formations - actions qui permettent aux artisans de produire des produits nouveaux, mais aussi des moyens pour ressourcer en permanence leur inspiration de créations et d'innovations marchandes.

Dans la mesure où la démarche envisageait des dynamiques touristiques, le

choix d'un ancrage territorial accompagnait cette demande. Le tourisme et l'identité régionale devaient donc servir de support aux créations pour les caractériser et assurer une double promotion : le produit témoin de la région ainsi que la région témoin du produit. Une dizaine de PME - des métiers de bouche à l'ameublement ou aux métiers d'art - avaient été sélectionnées, outre

leur volonté manifestée de se développer, sur un critère premier : qu'elles puissent trouver un peu de temps à investir dans l'opération, autrement dit que leur chiffre d'affaires soit raisonnablement assuré, toute stratégie nouvelle impliquant un minimum de temps et d'argent.

Inverser la demande : le territoire comme outil qualifiant et créatif

En fait, le choix a été fait de trois approches simultanées et inter-agissantes, ce qui donnait une gestion assez lourde et difficile, mais particulièrement féconde :

- une approche entreprises ;
- une approche formation-action en conception et valorisation ;
- une approche identité régionale (un « album de ressources créatives » partagées, et une charte commune, plateforme fédérative et promotionnelle).

Une approche, que l'on pourrait qualifier de « classique » mais exhaustive, a été conduite, qui requérait une connaissance approfondie des entreprises et des entrepreneurs. « Approfondie » voulant dire portant aussi bien sur le factuel (chiffre d'affaires, effectifs, statut, process, savoir-faire, clients, produits et services, communication...) que sur des histoires, des liens culturels, familiaux, locaux, affectifs (etc.), qui unissent cette entreprise à son environnement. Ces données sont particulièrement sensibles dans l'artisanat où la proximité, l'histoire, sont des facteurs importants quant au développement ; la mémoire et la tradition risquant autant de bloquer des évo-

TABLEAU II
Les phases d'un projet de développement local partiel

Phase 1	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de la filière « Documentation, contacts divers » : <ul style="list-style-type: none"> - localement, nationalement, internationalement ; - son économie, son industrie (process), les technologies associées, ses marchés et les concurrences, ses savoir-faire, ses organisations réseaux et potentiels, ses difficultés, ses données prospectives.
Phase 2	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'un comité de pilotage, entretiens et réunions, enquête, écoute. • Repérage des dynamiques d'acteurs et organisation de l'information, toujours très « visuelle ».
Phase 3	<ul style="list-style-type: none"> • Première restitution autour de plans, maquette, scénarios... • Recherche des images et enjeux communs. • Premières orientations.
Phase 4	<ul style="list-style-type: none"> • Reprise des projets, informations complémentaires, sélection perspectives, propositions.
Phase 5	<ul style="list-style-type: none"> • Mises en forme, mises en œuvre. • Accompagnements, suivis.

lutions que permettant de les assumer et même d'y puiser de l'innovation selon le traitement qui en est fait.

L'étude de l'artisanat le révèle autant comme maintien du passé, que comme métissage, importations et transformations, échanges de toutes sortes. Pour citer un exemple, plutôt bloquant a priori, l'un des artisans se trouvait dans une situation impliquant des générations successives encore présentes, qui ne pouvait permettre à l'innovation d'être brutale par rapport aux produits et aux process : clientèle conservatrice, ancienne, liée aux parents et grands-parents pour qui la peur de bouger était évidente. Il fallait donc opérer progressivement et sur la périphérie du produit (pâtisseries, confiseries, traiteur), en profitant en particulier de nécessités externes : nouvelles normes obligeant à la réorganisation des locaux, captation de clientèle par des concurrents par rapport à qui il fallait établir des diffé-

rences. Et là, les références régionales ont pu jouer à plein leur rôle en permettant à l'innovation de se manifester, et au marché de s'étendre à d'autres

clientèles : conditionnements innovants, mais aussi empreints de références locales, de signes et signaux créant une complicité, une sympathie avec la clientèle (couleurs, textures, formes), et permettant aux autres générations de se reconnaître dans leurs racines et appartenances communes (voir la photo en figure 1 illustrant des ballotins couleurs de Loire, directement anthracites, ou blancs, avec un logo en carton repoussé aux allures de méandre, rappels de chanvre, herbe de Pantagrue).

Inversement, un artisan ébéniste était dans la situation d'un savoir-faire d'excellence, doublé d'un désir de création,

mais sans les connaissances nécessaires pour maîtriser son processus créatif. La dynamique de formation-action propagée sur le terrain lui a permis ce saut

qualitatif : de la fabrication de cuisines à la création et à la vente de meubles contemporains, tout en développant entreprise et emplois.

L'autre but de ce temps investi dans « l'approfondissement » était de faire prendre en compte par les entrepreneurs la composante de valorisation régionale incluse dans le projet comme le fondement même du projet, au-delà des intérêts particuliers des participants. L'aide individuelle à la conception était d'un bénéfice évident, l'idée d'une « collectivisation » des sources de l'innovation et des démarches de formation pouvant leur apparaître au mieux comme une

Il fallait présenter comme incontournable et fécond le tissage d'une toile commune, partagée et propre au groupe : je détiens du savoir, je le partage

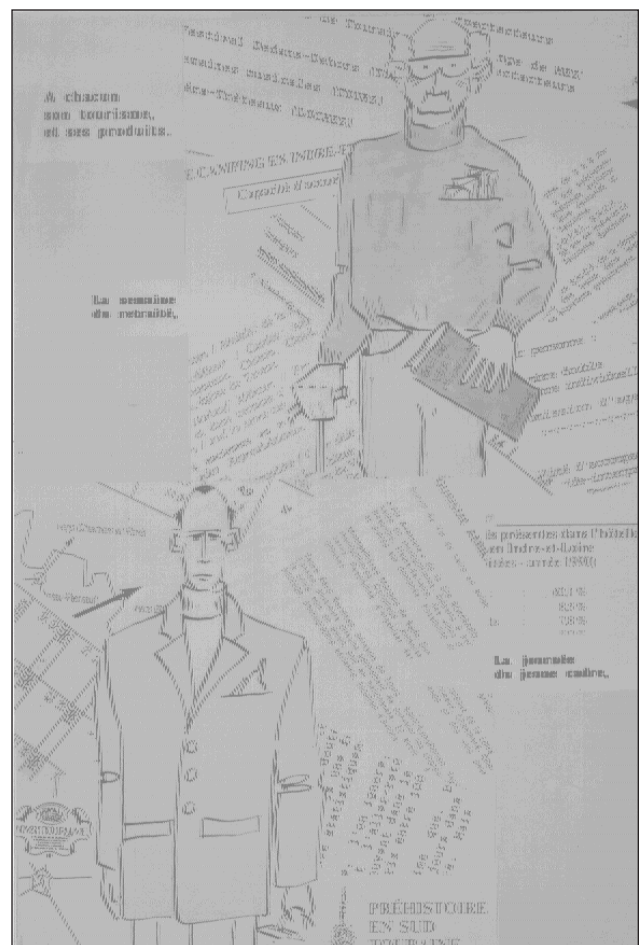
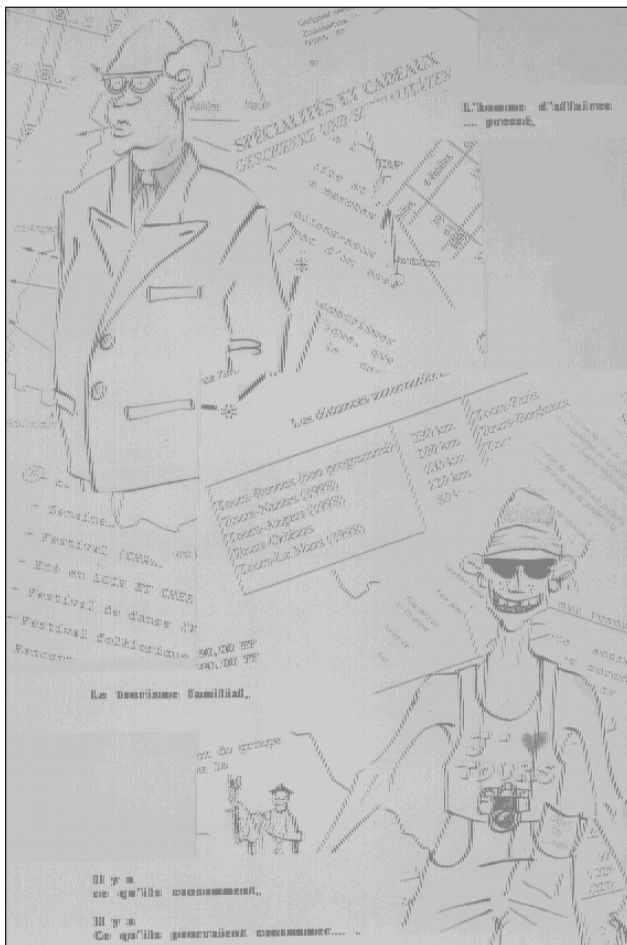


Fig. 2 et 3 - Toute une documentation traduite en paradoxes, enjeux, et illustrée, détectant chaque fois comment l'artisanat peut concourir à harmoniser les questions posées : « Une qualité par le temps et un tourisme express ? Passé et présent, quelle cohérence ? ».

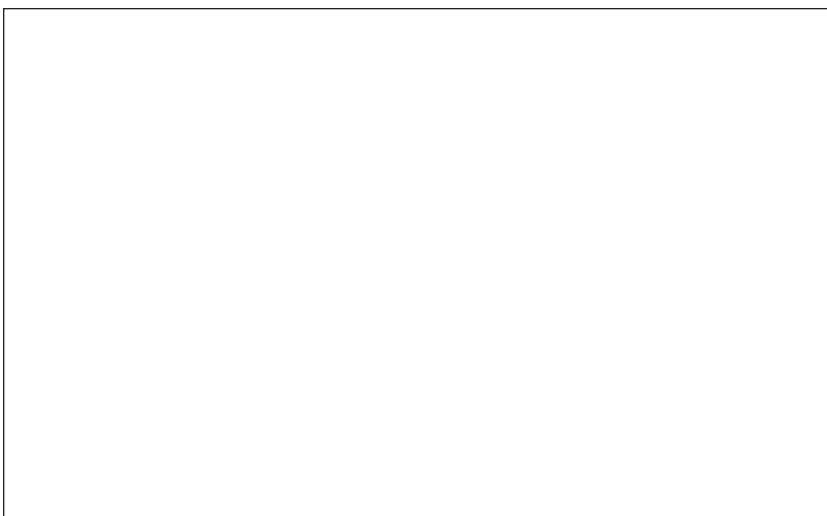
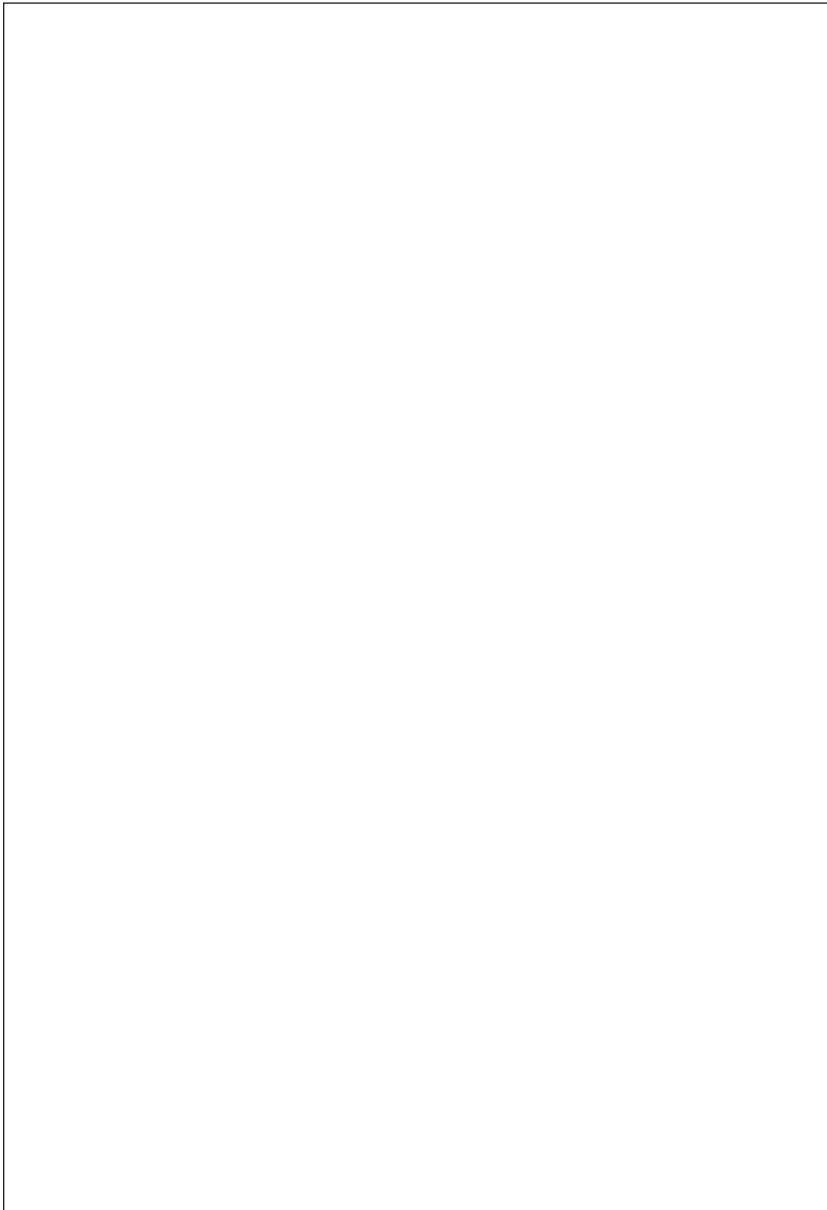


Fig. 4 et 5 - Des regards sur les matières, textures, couleurs, à transformer en palettes, pour les recycler ensuite.

perte de temps : « Pourquoi moi, fabricant de rillettes, vais-je m'intéresser au meuble ou au jouet, a fortiori aux grisailles du vitrailler ? ».

D'où l'idée de faire de la valorisation régionale l'enjeu principal, le centre et la ressource même des créations envisagées. Il fallait présenter comme incontournable et fécond le tissage d'une toile commune, partagée et propre au groupe, d'où il pouvait tirer un sentiment d'appartenance, une identité commune et féconde, et une valorisation propre : je détiens du savoir, je le partage.

Des outils en synergie pour créer

Nous élaborons donc des outils communs.

Tout d'abord, *un album identitaire de pays*, autre regard permettant une lecture ethno-sensorielle, culturelle, économique, puis formalisée, de la région dans sa globalité, soit à partir de données existantes réexploitées, réorganisées, soit en élaborant des lectures nouvelles de l'environnement, le tout dans un « façonnage » stratégique, pour provoquer réminiscences, associations et analogies nouvelles, et distinguer les signes qui pourront authentifier l'innovation, la rendre complice ou familière pour l'acquéreur futur.

Ensuite, une « *charte de qualification de territoire* » qui établit les valeurs essentielles dont se réclame le groupe et les décline opérationnellement. Cette charte se réfère à des pratiques communes reconnues progressivement par le groupe comme valant une action collective pour développer le local et contribuer à sa notoriété. Par exemple, créativité et innovation, parrainage de jeunes entrepreneurs par de plus anciens, partenariats, qualité, savoir-faire collectifs peuvent ainsi illustrer une volonté commune et emblématique autour de laquelle se crée une dynamique de formation et de professionnalisation : savoir pour « afficher » que l'on sait, et avancer ainsi par interactions multiples. Troisième outil, *un outil de formation collectif*, multimédia, mis préalablement au point par rapport aux besoins spécifiques de la création-conception-



Fig. 6. - « Ronsard, la rose » ou des papiers supports décoratifs sous les gâteaux ?

réalisation, exploité en commun et individuellement, chargé de transmettre une professionnalisation commune quant à la conception et à la valorisation de produits, services et projets.

Une des conditions de réussite est la conduite simultanée de ces trois actions concurremment, en faisant résonner les unes par rapport aux autres.

Présenter un patrimoine à faire vivre

Développer ici l'album de ressources créatives nous paraît intéressant, même si les trois outils décrits ci-dessus interagissent constamment pour faire vivre le projet : se perfectionner dans son métier ; adhérer à des valeurs hiérarchisée qui pondèrent l'action, permettent



Fig. 7. - Des gestes anciens repris dans des logos et autres signes.

de la soutenir, lui donnent sens ; apprendre à lire son positionnement propre - technique, esthétique et culturel - stratégique et concurrentiel, ainsi qu'à s'approprier et à maîtriser son environnement pour le dépasser en l'utilisant.

Les enjeux marketing, économiques, touristiques sont figurés par des cartographies ou illustrations pour mieux mettre l'accent sur l'essentiel : tracés touristiques superposés au tracé des « routes des artisans », symbolisation des différents clientèles rendant plus présent le « qu'est-ce qu'ils pourraient consommer au-delà du qu'est-ce qu'ils font ? », mise en pièce d'un certain nombre de clichés, opposition entre les représentations communes et traditionnelles du pays avec ses évolutions et ses contradictions, etc. Toute une documentation traduite en paradoxes, enjeux, et illustrée - « une qualité par le temps et un tourisme express ? passé et présent, quelle cohérence ? » - détectant chaque fois comment l'artisanat peut concourir à harmoniser les questions posées (voir aussi les photos en figures 2 et 3).

Il s'agit également d'un catalogue sensoriel « ethnique » et culturel : couleurs, textures, formes, matières, traditions et références historiques, littéraires, oniriques, sémantiques...(*), spécifiques au territoire ; toutes choses exprimées comme parlant aux sens, d'appréhension immédiate et faisant sens, mais recyclées par leur globalisation, leur finalité nouvelle, et leur technique d'exploitation (voir les photos en figures 4,

5, 6, 7), tout en utilisant humour, paradoxe ou provocation.

Cet ensemble est destiné à susciter des regards nouveaux sur l'habituel, le traditionnel, l'acquis, susceptibles de générer des innovations. Aussi les conditionnements sont-ils revisités de façon classique (normative, technique, esthétique), mais aussi en rapport avec des caractéristiques locales : ballotins à reflets anthracites rappelant les effets de l'ardoise ou du fleuve, par exemple, ou la rose de Ronsard évoquant des dessous de gâteaux (voir les photos en figure 1 et 6), anciennes formes de meubles, de paniers ou de faïences, revalorisées, restylisées ou régénérant des idées nouvelles, vocabulaire suggérant des saveurs, gestuels anciens repris dans des logos et autres signes (fig. 7). Il ne s'agit pas seulement de mémoire, bien qu'en soit défrichées certaines valeurs régionales traditionnelles, mais bien de fournir de façon la plus immédiate possible et la plus finalisée possible - c'est-à-dire à même d'être recyclée pour des créations nouvelles - des ensembles « ethniques », culturels ou sensoriels. Il s'agit de présenter un patrimoine à faire vivre. Le patrimoine, c'est aussi de l'accumulation dynamique, y compris de la modernité, et, comme un capital, il fructifie pour autant qu'on s'en préoccupe.

Valorisation et qualification collectives

Cet ensemble est un outil de ressources de créativité, mais offre aussi une base identitaire commune qui permet d'amorcer le dialogue, de susciter des groupes créatifs et de rendre les acteurs légitimes les uns par rapport aux autres : dépassant leur rôle individuel d'entrepreneurs, se sentant investis de cette lecture, ils deviennent acteurs et porteurs d'un projet régional plus global. On observe ainsi qu'ils partagent mieux leurs expériences les uns avec les autres, qu'ils s'autorisent à parler de

(*) Exemples de termes recueillis à propos du territoire et repris pour imaginer : profonde, abondante, pénétrante, aristocratique, humide, radieuse, molle, paresseuse, chatoyante, melleuse, mystérieuse, souple, libre, vorace, caressante, ondoyante, bleutée, fluide liquide, lumineuse, envoûtante...

leurs activités mutuelles, y compris en suggérant aux autres des idées, qu'ils débordent le cadre du projet pour émettre des innovations sur d'autres champs : signalisation, organisation des hébergements divers, etc.

Le territoire devient acte de formation-qualification : « *Les biens patrimoniaux sont des ressources identitaires, garants matériels de la pérennité d'un groupe, et supports symboliques de son identité* » (M.P. BES, Toulouse, à propos de la mémoire de l'entreprise).

L'acquisition de ce premier débat collectif, de cette parole partagée, qui trouve sa vivacité dans un sentiment identitaire et de différenciation ainsi que de qualification, permet d'aboutir aux deux développements importants visés :

- des créations nouvelles de produits, de projets, de services, et l'injection progressive de formation-action sur la création, la conception et la valorisation de produits, projets, services, initiant un mouvement local culturel susceptible de lectures nouvelles et argumentées de ses productions, de ses projets et de ses idées ; on assiste ainsi à des innovations marchandes, à la fois empreintes d'identité locale et « dédiées » ou « adressées » (le niveau et l'extension des réalisations obtenues ne peut être fourni dans un aussi bref article) ;

- une double « qualification de territoire », se définissant par une meilleure

maîtrise des techniques et méthodes nouvelles de production et une meilleure professionnalisation (créativité, ergonomie, marketing, qualité, sciences sociales utiles et appliquées, veilles technologiques et commerciales, aménagements d'espaces, modes de communication

et de promotion, etc.) donc un savoir-faire moderne s'appliquant aussi bien à du traditionnel que générateur d'innovations « réussies ». A partir de là, une valorisation collective peut être envisagée : marques collectives, labels, reconnaissances promotionnelles diverses.

Mais aussi, s'appuyant sur ces qualifications premières, se définissent des qualifications collectives : recherche et valorisation identitaire, interaction promotion du territoire et produits et projets, exploitation et valorisation de l'appartenance comme valeur déployée, durable, renouvelable et féconde, et non comme enfermement et repli (traditions et clichés), création de réseaux pour créer.

Logique de territoire, logique d'ouverture

Pendant des années, depuis la révolution industrielle, nous avons fonctionné

dans une logique de production où l'important était la maîtrise du process : sa conception et son optimisation ainsi que le contrôle des opérateurs. Toute

La nouvelle logique de l'offre est une opportunité de vivre dans un paysage social à la fois plus solidaire et plus individuel, dans la mesure où le défi est de faire pour l'autre, de dédier ses productions

créativité était considérée comme préjudiciable, les fonctions impliquant des créatifs externalisées, les coopéra-

tions allant jusqu'à être suspectes : la force concurrentielle reposant sur le quantitatif, le reproductible, le secret.

La nouvelle logique de l'offre n'a pas que des inconvénients : elle est une opportunité pour l'humain de vivre dans un paysage social à la fois plus solidaire, donc portant du « sens », et plus individuel, dans la mesure où le défi est de faire pour l'autre, de dédier, d'adresser ses productions.

Il est intéressant que la logique de territoire comme logique d'ouverture et de déploiement économique puisse être une illustration d'un fonctionnement socio-économique et culturel nouveau, susceptible de générer des créations nouvelles. C'est en ce sens que nous avons présenté des exemples liant territoire et entreprises, même si l'opportunité a fait qu'il s'agit ici de petites entreprises, mais des démarches analogues sont accomplies à partir d'autres contextes économiques. ●