

Faire renaître la chaussure à Romans

par

■ **Christophe Chevalier** ■

PDG du groupe Archer

En bref

En 2010, le groupe Archer décide de faire revivre l'industrie de la chaussure à Romans. Il acquiert des machines et récupère des savoir-faire en s'attachant à recruter d'anciens ouvriers. Les commandes affluent et le Groupe invente un nouveau modèle économique en coopérant avec d'autres petites sociétés pour faire face à la demande, sur le modèle des districts italiens. Une marque est créée, Made in Romans, et de nouvelles entreprises se lancent à Romans. Le groupe Archer, qui emploie cinq cents salariés dans divers secteurs économiques, est à l'origine d'une association, ERB, qui organise des synergies et des services communs entre les différentes entreprises de tous les secteurs. Il obtient la reconnaissance institutionnelle à travers la création d'un statut de pôle territorial de coopération économique, et travaille désormais à l'émergence de "start-up de territoire".

Compte rendu rédigé par Élisabet Bourguinat

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} septembre 2016) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IdVectoR² • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

En 1980, la moitié des cinquante mille habitants du bassin de Romans-sur-Isère vivaient directement ou indirectement de l'industrie de la chaussure. En une quinzaine d'années, toutes les entreprises de chausseurs, mais aussi de tanneurs, de fabricants de composants, de tresseuses à domicile ont quasiment disparu, ce qui a provoqué un chômage massif et d'énormes problèmes de pauvreté.

L'effondrement de l'industrie de la chaussure

La plupart de ces entreprises, généralement familiales, étaient toutes petites, mais certaines employaient plusieurs centaines de salariés, voire plusieurs milliers, comme Charles Jourdan. Dans les années soixante-dix, beaucoup sont entrées en Bourse, comme me l'a raconté l'un des anciens patrons, Gérard Kélian : « *J'ai mis ma société en Bourse parce que tout le monde le faisait. Ça m'a rapporté un paquet de millions et je me suis acheté une villa à Saint-Tropez, où je n'allais jamais, car je préférais passer mon temps dans les ateliers.* » Quelques années plus tard, lorsque, à la suite de divers aléas, ces entreprises ont eu besoin de trouver des fonds supplémentaires, les financiers qui étaient entrés dans leur capital en ont pris le contrôle. Un lundi matin, ceux que Gérard Kélian connaissait depuis plusieurs années et qu'il croyait être ses amis lui ont dit : « *Ce soir, c'est fini pour toi, tu quittes l'entreprise.* »

Pour les financiers, l'actif principal de ces sociétés n'était pas leur savoir-faire, mais leurs marques. Ils récupéraient ces dernières et les plaçaient dans des paradis fiscaux, puis exigeaient des ateliers de Romans le versement de royalties en contrepartie du droit d'utiliser leurs propres marques. Au passage, ils les mettaient en concurrence avec des ateliers asiatiques. Certaines chaussures de luxe, vendues entre 600 et 800 euros pour un coût de revient de 150 euros lorsqu'elles étaient fabriquées à Romans, étaient désormais produites pour 25 euros en Asie. Cette situation a conduit à deux phénomènes : très vite, les ateliers romains n'ont plus eu de travail, et les marques en question ont fini par disparaître, car la qualité n'était plus au rendez-vous et les clients s'en sont détournés.

À Romans, on a longtemps cru que l'entreprise emblématique de la ville, Charles Jourdan, réussirait à surmonter ces difficultés. Les gens se disaient : « *Si ma boîte ferme, je pourrai toujours aller travailler chez Charles Jourdan.* » Quand celle-ci s'est trouvée dans l'obligation de verser 75 000 euros de royalties par mois à sa holding alors que c'était exactement le montant de son chiffre d'affaires, elle a dû mettre la clé sous la porte, ce qui a constitué un véritable traumatisme.

La création d'Archer

C'est dans ce contexte qu'a été créée Archer, en 1987. Il s'agissait au départ d'une structure d'insertion par l'activité économique. Cette initiative a été soutenue par l'écrivain Martin Gray, l'auteur d'*Au nom de tous les miens*¹, qui a beaucoup contribué à fédérer les chefs d'entreprises pour venir en aide aux chômeurs.

Très vite, nous avons constaté que nous n'avions pas affaire à une crise temporaire de la chaussure, mais à une transformation très profonde du modèle social et économique, et qu'il était vain d'espérer que les choses redeviennent comme avant. Nous avons également pris conscience que si l'insertion par l'activité économique peut donner d'assez bons résultats dans des territoires bénéficiant de créations d'emplois, c'est un dispositif nécessaire mais insuffisant dans un contexte de forte augmentation du chômage. Tout ce qu'Archer pouvait faire, comme les autres organismes visant à l'insertion par l'activité économique, c'était changer l'ordre de la file d'attente en faisant obtenir les rares postes disponibles à certains chômeurs ou RMIstes plutôt qu'à d'autres.

1. Martin Gray, coauteur Max Gallo, *Au nom de tous les miens* (Robert Laffont, 1971).

Une réorientation vers le développement économique

Nous avons alors décidé de réorienter l'action d'Archer vers le développement économique en privilégiant deux axes : les ressources humaines et la création ou le maintien d'activités économiques.

Nous avons créé une holding de tête, la SAS (société par actions simplifiée) Groupe Archer, qui compte aujourd'hui cent douze actionnaires. La plupart sont des habitants de Romans ou de la Drôme qui ont décidé de soutenir notre initiative, mais des fonds d'investissement parisiens y participent également. Chaque actionnaire, qu'il ait investi 300 euros ou 100 000 euros, détient une voix. Nous distribuons très peu de dividendes et, lorsque c'est le cas, le taux est à peu près celui du Livret A. En d'autres termes, il s'agit d'une SAS classique sur le plan juridique, mais avec un fonctionnement fortement inspiré du modèle de l'économie sociale et solidaire.

Le Groupe emploie actuellement cinq cents salariés répartis entre plusieurs dizaines d'activités très variées, allant de la sous-traitance pour l'industrie au labour à cheval, en passant par la logistique, le transport ou encore des sociétés de portage. Certaines de nos filiales relèvent de l'insertion, comme à l'origine.

La holding définit la stratégie, assure la communication institutionnelle, la direction administrative et financière, la gestion des ressources humaines et de la formation ainsi que la répartition des moyens généraux. En d'autres termes, elle s'occupe de l'animation du Groupe et de tout ce qui peut faire synergie et permettre de réduire les coûts. La direction des filiales est assurée par des hommes de métier, en général d'anciens dirigeants d'entreprises ayant disparu.

Sauver des emplois

En général, lorsque qu'une entreprise de cinq à vingt personnes est menacée de fermeture et qu'elle ne possède pas d'actifs de type marques, machines ou biens immobiliers, elle n'intéresse personne. Or, dans bien des cas, ces toutes petites sociétés détiennent malgré tout des savoir-faire qui pourraient permettre de sauver, sinon les entreprises elles-mêmes, du moins quelques emplois.

Je me souviens, par exemple, d'une petite société de textile qui employait dix-huit personnes. Deux des salariées nous ont convaincus que leur activité, le prototypage, avait encore un avenir. Au moment de la liquidation, nous avons acheté quelques machines à coudre et nous avons accompagné ces deux personnes pour les aider à gérer leur activité. Leurs emplois ont ainsi pu être sauvés et nous allons fêter cette année les dix ans de ce mini atelier.

Proposer des alternatives aux délocalisations

Une autre partie de notre activité consiste à lutter contre les délocalisations. Il y a quinze ans, lorsqu'un entrepreneur voulait créer une chaîne de production, il comparait les avantages et les inconvénients de l'Asie, du Maghreb ou du Portugal, mais en aucun cas n'envisageait d'installer son usine en France. Depuis quelque temps, la situation évolue en raison de l'augmentation globale du coût des transports, de l'instabilité de certains pays émergents, ou encore du risque de détournement des brevets, notamment en Chine.

Je me souviens, par exemple, d'un fabricant d'ascenseurs qui était réticent à confier la fabrication d'une de ses pièces à une entreprise romanaise et envisageait de la faire produire en Chine. Je l'ai alerté sur le fait qu'avant même que son sous-traitant chinois lui ait livré le premier prototype, la pièce en question serait mise en vente sous une autre marque que la sienne. Il a décidé de la produire à Romans.

Autre exemple, un sous-traitant de l'automobile, qui avait installé un atelier en Tunisie et n'avait pas pu encore le faire démarrer, a finalement changé d'avis. Il a compris qu'il était plus intéressant de faire fabriquer les pièces à 4 kilomètres de chez lui en flux tendu plutôt que de leur faire parcourir 8 000 kilomètres au fil des divers allers et retours nécessaires. Lors des Assises de l'industrie, il a expliqué qu'en coût unitaire, les pièces fabriquées à Romans lui coûtent sept fois plus que si elles étaient produites en Tunisie, mais qu'en coût global, elles lui

reviennent moins cher. Quand on fait produire à l'étranger, il est indispensable de constituer des stocks, car les constructeurs n'acceptent pas qu'une chaîne d'assemblage puisse être bloquée faute de pièces. Or, les modèles évoluent en permanence et les stocks sont rapidement obsolètes, ce qui représente des surcoûts considérables.

Nous sommes aujourd'hui en train de réfléchir à la constitution d'une plateforme qui réunirait des acteurs de l'électronique, de la mécanique générale, de la machine-outil, ainsi que des réseaux d'entreprises d'insertion et d'entreprises adaptées aux personnes handicapées, afin d'essayer de proposer des alternatives aux projets de délocalisation.

La relance de la chaussure

Pendant des années, chaque fois qu'une usine de chaussures fermait, des ministres et des hauts fonctionnaires s'attelaient à des plans de relance. Des millions d'euros ont été engloutis dans ces plans, qui ne donnaient aucun résultat. Au moment de la liquidation de Charles Jourdan, en 2007, un rapport a été demandé à de grands experts du domaine. Ils ont conclu que les conditions n'étaient plus réunies à Romans pour relancer l'industrie de la chaussure. Comme nous n'avions pas lu le rapport, nous avons tenté notre chance de notre côté...

Trois marchés de niche

Nous n'avions pas la prétention de réussir là où les cadors du domaine avaient échoué, c'est-à-dire dans un modèle industriel avec des ateliers de plusieurs centaines de personnes, mais nous pensions qu'il restait sans doute un avenir pour un modèle plus artisanal, avec des ateliers de cinq à vingt personnes, tournés vers des marchés de niche.

Nous avons racheté à Charles Jourdan une petite ligne complète de fabrication de chaussures et installé un atelier, en visant trois types de marché.

Le premier est celui des grandes marques qui ont besoin de réaliser une partie de leur production dans notre pays afin de bénéficier du label Made in France. Elles nous confient la fabrication de sous-parties de leurs chaussures.

La deuxième niche est celle des créateurs de mode ayant besoin de faire fabriquer quelques dizaines de paires de chaussures assorties aux vêtements qu'ils ont conçus, voire quelques unités seulement, pour un défilé. Pour eux, ce serait beaucoup trop cher de faire réaliser ces chaussures en Chine.

Enfin, nous avons décidé de nous appuyer sur l'histoire de la chaussure dans notre territoire pour créer notre propre marque, Made in Romans, et commercialiser nos chaussures nous-mêmes, dans nos magasins d'usines, auprès des groupes de touristes qui, chaque semaine ou presque, viennent en autocar visiter les ateliers de Romans.

Retrouver les savoir-faire

Lorsque nous avons créé notre petit atelier de huit personnes, pour lequel nous avons embauché d'anciens ouvriers de Charles Jourdan, notre première surprise a été de découvrir qu'en fait, plus personne ne savait fabriquer une chaussure à Romans.

Dans les anciennes usines, chaque chaîne de production comptait trente à quarante personnes et chacune d'entre elles réalisait deux ou trois opérations seulement, sur la centaine nécessaire pour fabriquer une chaussure. Sur notre toute petite ligne, les salariés devaient être polyvalents et savoir réaliser chacun une vingtaine d'opérations. Or, l'un de nos ouvriers avait passé trente ans à placer des contreforts arrière et ignorait comment positionner les contreforts avant...

Nous avons dû investir énormément dans la formation et aller chercher des retraités qui, dans leur jeunesse, avaient connu un fonctionnement artisanal et polyvalent. L'un de ces retraités avait 65 ans et un autre, 84 ans...





Les chaussures Made in Romans

Coopérer avec d'autres chausseurs

Notre deuxième grande surprise a été d'être complètement débordés par les commandes. Nous ne parvenions à honorer que 10 ou 15 % d'entre elles !

Pour faire face à cet afflux, nous avons décidé de faire appel à ceux que j'appelle les "parias de la chaussure", de toutes petites entreprises qui, au pays de la chaussure de luxe, continuaient à fabriquer des sandales, des chaussures de danse, ou encore des chaussures d'escalade. Nous leur avons proposé de nous répartir le travail, non pas en nous partageant les commandes, mais en réalisant chacun une partie de la chaussure, en fonction de nos savoir-faire respectifs : l'un découpe le cuir, l'autre le pique, un troisième fait le montage, un autre s'occupe de la finition, etc., un peu sur le modèle des districts italiens.

Un jour, par exemple, Le coq sportif nous contacte : « *Seriez-vous d'accord pour prendre en charge une collection capsule de deux cents paires de chaussures de très belle qualité, numérotées, dont la moitié serait vendue chez Colette à Paris, et le reste dans le cadre de ventes aux enchères dans des magasins de Londres ou de New York ?* » L'objectif, pour Le coq sportif, était de tester l'intérêt commercial de rapatrier la production en France sur une paire de chaussures très emblématique, la Arthur Ashe, du nom du premier tennisman noir à avoir remporté un tournoi du Grand Chelem. Après des discussions qui ont duré six mois, le contrat a été enfin signé, mais le délai de fabrication était d'un mois seulement ! Jamais notre atelier de huit salariés n'aurait pu, seul, honorer cette commande. Heureusement, nous avons pu nous associer avec trois autres ateliers et tenir ce délai.

Grâce à ce fonctionnement en réseau, nous avons réussi à prendre de plus en plus de commandes et, désormais, de nouveaux artisans s'installent à Romans. Aujourd'hui, notre réseau comprend une dizaine d'ateliers de deux à vingt personnes.

Une association professionnelle

Avec l'aide des services économiques, nous avons créé une association professionnelle, Romans Cuir, qui fédère les entrepreneurs sur des questions extrêmement opérationnelles : achats de cuir en commun, partage des commandes, participation aux salons, etc.

Nous avons également réfléchi à la façon d'apporter à nos clients une garantie allant au-delà du label Made in France, que l'on peut obtenir avec une part très faible de fabrication réalisée en France. Le calcul se fait, en effet, sur la base de la valeur ajoutée. Si une entreprise décide d'accorder une grande part de valeur ajoutée au design et à la mise en boîte, elle peut afficher le label Made in France alors que la quasi-totalité de la fabrication proprement dite aura été réalisée au Bangladesh. Paradoxalement, dans ce système, plus on fait produire dans des pays à faibles coûts, ce qui laisse une grande partie de la valeur ajoutée en France, et plus on peut mettre sur le marché des chaussures prétendument Made in France et fabriquées ailleurs.

Cette réflexion nous a conduits à créer une marque commune, Véritable Chaussure de Romans. Nous envisageons maintenant d'en faire une IGP (Identité géographique protégée), sur le modèle de ce qui existe dans l'agroalimentaire. Des projets sont actuellement à l'étude à Bercy pour étendre ce type de label à des savoir-faire artisanaux.

De nouvelles formations professionnelles

Bien que très modeste, notre initiative a eu le mérite de casser la spirale négative qui s'était instaurée depuis des années. Désormais, les services économiques estiment que deux ou trois cents emplois devraient être recréés dans la chaussure à Romans dans les cinq ans qui viennent. Ce redémarrage a suscité d'autres initiatives, notamment en matière de formation. Le lycée professionnel de la région a décidé de relancer des formations dans le domaine de la chaussure et a racheté quelques machines. L'AFPA (Association pour la formation professionnelle des adultes) a également remis en route des formations et nous a consultés pour identifier les besoins.

Un projet de centre de production en commun

Comme l'AFPA dispose à Romans de locaux immenses et pratiquement déserts, nous envisageons de réunir tous les chausseurs dans ces locaux, ce qui faciliterait les coopérations entre nous, nous permettrait d'organiser plus facilement des visites d'ateliers et aussi de créer un seul magasin d'usine, avec des horaires d'ouverture plus larges que les différents petits magasins gérés par chaque entreprise.

La coopération interentreprises

L'expérience que nous avons vécue dans le domaine de la chaussure nous a conduits à adopter un deuxième grand axe de développement au sein du groupe Archer, la coopération entre entreprises. Tant qu'une petite société de cinq ou six personnes pensera que son principal concurrent est celui qui se trouve de l'autre côté de la rue et consacra son énergie à se battre contre lui, elle n'ira pas très loin. Si, au contraire, elle s'associe à ce concurrent pour acheter du matériel en commun, tenir des stands ensemble dans les salons, répondre aux commandes de gros clients, elle aura beaucoup plus de chances de s'en sortir.

L'association ERB

Pour promouvoir la coopération interentreprises, nous avons créé une association, ERB (Entreprises Romans Bourg-de-Péage). Elle compte désormais cent dix membres et représente cinq mille salariés du bassin de Romans. Ensemble, nous avons mis en place une centrale d'achat, ouvert une crèche interentreprises adaptée aux horaires des entreprises industrielles, ou encore mis en place une carte de réduction auprès des magasins de centres villes pour les salariés des entreprises membres. Nous organisons également des circuits touristiques qui passent par les ateliers de chaussures, mais aussi par une usine de ravioles ou le musée de la Pogne et se terminent chez un producteur de vin.

Une école de l'entrepreneuriat

Nous avons également créé une école de l'entrepreneuriat où nous formons, chaque trimestre, une douzaine de personnes. Comme cette école s'adresse à des créateurs d'entreprise, nous tenons compte du fait qu'avant d'avoir lancé son activité, on ne se pose pas encore les bonnes questions, et une fois qu'on l'a lancée, on n'a plus le temps de chercher les réponses. Les cours sont donc répartis sur cinq mois, à raison d'une demi-journée par semaine, avec des compléments mis en ligne sur Internet. La moitié des seize intervenants de cette école sont des chefs d'entreprises, ce qui permet d'associer approches théoriques et pratiques.

Le soutien des services de développement économique

Pour mener à bien ces différents projets, nous bénéficions du soutien des services de développement économique. Ils mettent à disposition quatre personnes à temps partiel pour travailler sur ces questions, ce qui représente presque l'équivalent d'un temps plein.

Les pôles territoriaux de coopération économique

Nous avons réussi à faire reconnaître ce modèle sur le plan institutionnel et la loi de Benoît Hamon sur l'économie sociale et solidaire a instauré des pôles territoriaux de coopération économique (PTCE). Nous en avons créé un à Romans, ce qui nous permet de bénéficier du soutien de la Caisse des dépôts et consignations pour nos actions d'animation, mais également d'envisager la création d'un fonds d'investissement "tampon" destiné prioritairement aux très petites entreprises, qui n'ont pas accès aux financements offerts par la BPI (Banque publique d'investissement) et encore moins à ceux proposés par la Caisse des dépôts.

La notion de PTCE est assez proche de celle de pôle de compétitivité. Elle s'en distingue par le fait qu'elle a moins pour objet de développer des marchés à l'international que de consolider les entreprises au niveau local. De plus, contrairement à un pôle de compétitivité, un PTCE ne correspond pas à une filière déterminée. Le fait que les entreprises membres du pôle sont issues de secteurs très divers et s'associent sur des projets distincts de leur cœur de métier (par exemple la création d'une crèche interentreprises) rend la coopération plus facile.

Des start-up de territoire

Il m'arrive d'inviter des amis à boire de bons vins de la maison M. Chapoutier. Le lendemain, je dois prendre ma voiture pour aller déposer les bouteilles vides dans un container. Quelques jours plus tard, les employés du syndicat intercommunal de collecte des ordures se chargent de récupérer ces bouteilles avec leur camion. Puis un camion encore plus gros transporte ces bouteilles à 300 kilomètres de Romans, dans une usine où on les casse avant de les faire fondre à 1 600 °C, à grands renforts d'électricité et de pétrole, pour fabriquer de nouvelles bouteilles. Celles-ci sont confiées à un distributeur qui reviendra les vendre à la maison M. Chapoutier. Ne vaudrait-il pas mieux opter pour un système de consigne et acheter une grosse machine à laver industrielle qui permettrait d'économiser une grande partie de l'énergie dépensée dans le dispositif actuel ?

Quand je cite cet exemple dans une conférence, il y a généralement un économiste dans la salle pour m'expliquer que ce n'est pas possible. Je lui réponds que lorsqu'on se trouve devant une aberration et que, de surcroît, un économiste vous explique qu'il n'est pas possible de trouver une meilleure solution, vous pouvez être sûr qu'il y a une idée à creuser...

C'est à partir de réflexions de ce type que nous avons eu l'idée de créer des "start-up de territoire", c'est-à-dire des entreprises innovantes venant répondre à des besoins locaux non satisfaits car non identifiés. Nous avons organisé une sorte de grand brainstorming avec des élus, des chefs d'entreprise, des investisseurs, des habitants, etc. Nous espérions accueillir une centaine de personnes et nous avons dû arrêter les inscriptions à deux cents cinquante, faute de place. La réunion durait quatre heures, de 18 à 22 heures, et les participants avaient pour mission d'identifier des aberrations du même type que celle que j'ai citée, puis d'imaginer des modèles économiques permettant d'y répondre. L'objectif était de sélectionner une quinzaine de projets, de mettre en place des groupes de travail et de monter les entreprises correspondantes en s'appuyant sur toutes les ressources locales.

Les projets que nous avons retenus sont, par exemple, la création d'une plateforme de relocalisation d'activité; la fabrication de chaussures à partir de matériaux recyclés, avec l'aide d'artistes, en s'inspirant d'un modèle né dans les favelas brésiliennes et qui "cartonne" aux États-Unis; ou encore la transformation de produits alimentaires et leur distribution en circuits courts grâce à Internet.

Parmi les deux cent cinquante participants, certains venaient de Figeac, de Lons-le-Saunier ou de Strasbourg. Il s'agissait de membres du Mouvement des entrepreneurs sociaux (l'équivalent du MEDEF pour l'économie sociale et solidaire) qui cherchent, eux aussi, à créer des start-up de territoire. Notre objectif est de mutualiser les idées qui émergeront et de dupliquer les start-up dans les différents territoires, une fois que leurs modèles économiques auront fait leurs preuves.

Le prix des chaussures

Un intervenant : *Quel sont les prix de revient et les prix de vente des chaussures que vous fabriquez ?*

Christophe Chevalier : Nous avons opté pour des chaussures classiques, dont la forme ne change pas tous les trois mois. La production est semi-automatisée et la fabrication d'une paire nécessite en moyenne deux heures de main-d'œuvre, ce qui coûte environ 45 euros. S'y ajoutent 15 euros de matière première, car nous utilisons des cuirs de qualité fabriqués localement, les mêmes que ceux employés par LVMH. Nous imposons à nos distributeurs de ne pas dépasser un coefficient de deux sur le prix hors-taxe, ce qui met ce dernier à 120 euros. En y ajoutant la TVA, on arrive à 144 euros en moyenne, soit 110 euros pour des ballerines et 170 euros pour des chaussures montantes.

Int. : *Comment être sûr que ce prix est le "bon" prix ? Peut-être vos chaussures ne sont-elles pas assez chères, ou au contraire trop chères ?*

C. C. : Pour moi, le prix correct est celui auquel nous sommes capables de produire les chaussures. Certains de nos concitoyens veulent que l'on relance l'industrie en France mais, dans le même temps, achètent leurs chaussures à 25 euros chez Lidl. D'autres sont prêts à déboursier 400 ou 800 euros pour des chaussures de luxe. Entre les deux, il me semble qu'il y a de la place pour une sorte de prix raisonnable, que les gens peuvent accepter de payer dans la mesure où leurs chaussures dureront plusieurs années. Je me souviens de l'époque où je m'achetais des chaussures à moins de 100 euros, mais où je ne parvenais pas à les conserver plus de huit ou neuf mois. Ce qui est cher, c'est une chaussure à 55 euros qui est usée au bout de six mois, pas une chaussure à 250 euros qui peut durer dix ans si l'on veille à renouveler la semelle ou le patin de temps en temps.

Les nouvelles attentes des clients

Int. : *Vous avez été vous-même surpris par l'afflux des commandes. Comment expliquez-vous que ce soit en revenant en arrière que vous avez réussi ?*



© Eric d'Herouville

Fabrication d'une chaussure à Romans

C. C. : Je ne crois pas que nous soyons revenus en arrière. Au contraire, nous répondons à des attentes très nouvelles. Certaines personnes veulent s'assurer que leurs chaussures ne sont pas fabriquées par des enfants déscolarisés du Bangladesh. D'autres sont sensibles au fait de recourir à une production locale, comme dans l'alimentaire. D'autres encore ont des attentes très particulières, que la grosse industrie qui produit des séries de cent mille paires n'est pas capable de satisfaire.

L'entreprise Dessine-moi un soulier, par exemple, propose aux clientes de concevoir elles-mêmes leurs chaussures sur Internet. Si Madame Durand est invitée à une soirée sur le thème de la savane, elle peut se commander des chaussures "couleur zèbre" sur le site de cette société. Elle règle d'avance ses 400 euros et nous avons six semaines pour livrer les chaussures "couleur zèbre" dans sa boîte à lettres.

Autre exemple, la société Milémil a relancé une chaussure de football fabriquée en cuir, à une époque où toutes les chaussures de sport sont désormais en plastique. Cette petite entreprise de deux personnes a fait l'objet d'un reportage sur TF1, juste

avant la diffusion du premier match de la Coupe du Monde 2014, et elle a été débordée par l'afflux de demandes. Il suffit d'une bonne idée et de quelques centaines de commandes pour faire travailler tout un atelier.

Les savoir-faire

Int. : *Vous avez démarré avec l'objectif de mettre en valeur les savoir-faire des Romains, mais vous vous êtes très vite rendu compte que ces savoir-faire étaient perdus. Qu'avez-vous vendu exactement à vos clients ?*

C. C. : Ces savoir-faire étaient toujours présents, et ils étaient même très pointus, mais difficiles à exploiter car très dispersés. Nous avons dû les identifier et les réunir.

Int. : *Vous ne pourrez pas toujours faire appel à des gens de 80 ans pour former vos nouvelles recrues. Vous préoccupez-vous de donner à la nouvelle génération le goût des savoir-faire anciens ?*

C. C. : On trouve énormément de jeunes qui veulent faire du design de chaussures, mais beaucoup moins qui veulent les fabriquer. Les candidats qui s'inscrivent aux formations ont plutôt une quarantaine d'années. C'est certainement l'un des domaines dans lesquels nous allons avoir besoin de l'aide des pouvoirs publics.

La coopération interentreprises

Int. : *Les entreprises françaises ont généralement un mal fou à coopérer. Comment avez-vous réussi à convaincre celles de Romans de le faire ?*

C. C. : L'ancienne directrice des ressources humaines de l'une des entreprises de chaussures qui ont fermé m'a raconté que, trois ou quatre ans avant la faillite, plusieurs entreprises avaient essayé de se regrouper et qu'elles n'y étaient pas parvenues, non pas pour des problèmes techniques ou financiers, mais pour des questions d'images. Chaque entreprise estimait qu'elle était la meilleure et qu'il n'était pas possible pour elle de travailler avec les autres. J'en ai eu un témoignage lorsque nous avons créé le groupe Archer. L'ancien PDG de Charles Jourdan est venu m'expliquer que si je voulais réussir, il fallait que je l'embauche, mais que si je faisais appel à tel ou tel de ses anciens concurrents, il refuserait de travailler avec moi. Peut-être la valorisation de l'ego que l'on trouve dans l'industrie du luxe accroît-elle la difficulté à coopérer ?

Devant cette situation, j'ai toujours adopté une attitude très pragmatique. Le fabricant de sandales ne souhaitait pas participer à un travail collectif. Je suis allé lui commander une paire de sandales. Il m'a reconnu, mais n'a rien dit. Quand je suis revenu, les sandales n'étaient pas prêtes ; j'ai dû y retourner trois semaines plus tard. À ce moment-là, il m'a fait comprendre qu'il savait qui j'étais. Je lui ai dit : « *Quand vous voulez, on peut se parler.* » Deux semaines plus tard, il fermait son atelier une demi-journée pour venir me voir. Je lui ai proposé de réaliser un travail pour l'un de nos clients, et nos relations ont commencé de cette façon. Depuis, nous prenons un petit déjeuner ensemble tous les mois, et nous parlons de choses concrètes.

De même, quand Le coq sportif nous a passé sa commande, j'ai fait réaliser les dix premières paires dans notre atelier et je suis allé les présenter aux autres entreprises pour les convaincre de se joindre à nous. Il faut toujours être très concret et, peu à peu, on obtient un effet d'entraînement.

Davantage d'ambition ?

Int. : *Vous semblez vous donner comme horizon de recréer trois cents emplois dans la chaussure à Romans. Ne faudrait-il pas être plus ambitieux ?*

C. C. : Passer de presque rien à trois cents, c'est déjà bien... Le groupe Archer intervient non seulement dans la chaussure, mais également dans beaucoup d'autres secteurs, comme le vêtement ou l'agroalimentaire. Si nous réussissons à recréer plusieurs centaines d'emplois à Romans dans ces divers domaines, ce sera déterminant pour la ville. Mais comment procéder autrement que de façon progressive ? Faut-il attendre les prochaines élections en espérant que le futur président saura résorber le chômage d'un coup de baguette magique ? Depuis que j'ai l'âge

de comprendre ce qui se passe, on m'explique que l'on va régler tous les problèmes grâce à la croissance. Au cours des trente dernières années, le PIB de la France a progressé d'environ soixante-dix points et cela n'a pas empêché le développement du chômage de masse et de la grande pauvreté. Au lieu d'attendre, sans rien faire, la grande réforme macroéconomique qui changera tout, il me semble préférable de se remonter les manches et de créer un demi-emploi, puis deux, puis trois. Si chaque PME du bassin de Romans passait de cinq emplois à six, la donne serait complètement changée.

Je suis assez confiant qu'à force de travailler, nous allons, un beau jour, inventer une chaussure qui fera un "carton", y compris au-delà de la France. Je suis convaincu aussi de notre capacité à développer la vente directe grâce à nos magasins d'usine et à Internet. Cela se fera de façon progressive, mais cette méthode est plus sécurisante. Nous avons la chance de pouvoir nous appuyer sur d'anciens dirigeants de start-up qui ont fait fortune, ont envie de se rendre utiles et savent comment faire du business. Notre futur fonds d'investissement devrait également être très précieux pour le développement des petites entreprises. Je suis donc résolument optimiste pour l'avenir.

Les comptes du groupe Archer

Int. : *En vous écoutant, je trouve que vous avez un côté Abbé Pierre qui vole au secours des déshérités. Comment, dans une démarche de ce type, réussissez-vous à équilibrer les comptes du Groupe ?*

C. C. : Je ne pense pas que notre démarche puisse être assimilée à une sorte de rêve humaniste ou utopiste. La véritable aberration, à mes yeux, c'est que dans un pays comme le nôtre, qui va plutôt mal, on laisse six ou sept millions de personnes à ne rien faire. Nous devrions avoir pour ambition collective minimale de revenir au plein emploi et, pour cela, de faire en sorte que les coûts évités par l'absence de chômage nous permettent de faire baisser le coût du travail. Personnellement, je serais favorable à une TVA à 25 % en contrepartie d'une diminution des charges sociales et d'aides au pouvoir d'achat. Il semble que tout le monde serait assez d'accord avec cette idée, mais qu'on ne peut pas la mettre en œuvre parce qu'elle a été lancée par le précédent président...

En ce qui concerne nos comptes, au début de cette aventure, les industriels me disaient que l'investissement nécessaire pour se lancer représentait six mois de chiffre d'affaires. Je trouvais que c'était très exagéré, mais nous avons dépensé beaucoup plus...

En réalité, lorsqu'on a pour objectif de gagner de l'argent, investir dans la chaussure est sans doute l'une des plus mauvaises idées possibles. Comme je vous l'ai raconté, ceux qui ont vraiment voulu faire de l'argent avec la chaussure sont allés "planquer" les marques dans des paradis fiscaux et, pour plusieurs d'entre eux, cela s'est terminé en prison.

Si nous réussissons à équilibrer nos comptes, c'est en premier lieu grâce à notre très forte diversification. Sur une année, les activités qui marchent bien compensent celles qui donnent moins de résultat.

Par ailleurs, nous sommes soutenus par des investisseurs qui n'attendent pas un retour financier immédiat. Ils ont bénéficié de mesures de défiscalisation au départ et sont surtout motivés par le fait de voir la chaussure redémarrer et le chômage baisser. Au moment de la crise financière de 2008, beaucoup de gens ont été écœurés par ce qu'ils voyaient et ont retiré leur argent des banques pour le placer chez nous...

■ Présentation de l'orateur ■

Christophe Chevalier : entrepreneur social de l'année 2011 pour la Fondation Schwab et le BCG (The Boston Consulting Group), l'engagement pour l'emploi est ce qui caractérise son parcours ; PDG du groupe Archer, il multiplie les actions sur les sinistres économiques, transforme, dès 2007, son siège social en pôle territorial de coopération économique (PTCE) et initie des partenariats, car « *la coopération n'est pas seulement une valeur, elle est aussi un modèle de développement* ».

Diffusion septembre 2016
