

**FONDATION MARCEL HICTER  
POUR LA DEMOCRATIE CULTURELLE ASBL**

**DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL :  
VERS DE NOUVEAUX MODES DE COOPÉRATIONS  
ENTRE CULTURE ET ENTREPRISE**

une analyse de François Xavier Lefebvre

**NOVEMBRE  
2008**

# DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL : VERS DE NOUVEAUX MODES DE COOPÉRATIONS ENTRE CULTURE ET ENTREPRISE

par François Xavier Lefebvre, Fondation Hicter

DEPUIS BIENTÔT 10 ANS, LA FONDATION HICTER EST ENGAGÉE DANS UN PROJET DE RÉFLEXION ET D'ACTION DE DÉVELOPPEMENT TRANSFRONTALIER AVEC LE CONSEIL RÉGIONAL DU NORD-PAS-DE-CALAIS, LA PROVINCE DE FLANDRE-OCCIDENTALE ET LA CFWB (WWW.LEAD-NETWORK.ORG). LEAD A POUR OBJECTIF DE DÉPASSER LES ÉCHANGES DE PRATIQUES ET DE DIFFUSION D'INFORMATIONS ET DE CRÉATIONS. IL SOUHAITE SOUTENIR LES OPÉRATEURS CULTURELS DE CET ESPACE DANS LA MISE EN PLACE DE COOPÉRATIONS EXIGEANTES ET S'INSCRIVANT DANS UNE LOGIQUE DE TERRITOIRE EN REDÉFINITION.

LE PROJET LEAD ET SES ACTIVITÉS SONT DEVENUS PÉRENNES. MAIS, DE NOMBREUSES INTERROGATIONS ET DÉFIS SONT AUSSI APPARUS LORS DE SA RÉALISATION, NOTAMMENT À PROPOS DE LA PLACE DE LA CULTURE DANS LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT D'UN TERRITOIRE TRANSFRONTALIER ET L'ACCOMPAGNEMENT DES OPÉRATEURS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE PROJETS RÉPONDANT À CETTE LOGIQUE. LES PARTENAIRES ONT DONC PRÉCONISÉ L'ÉTABLISSEMENT D'UNE PLATEFORME EURORÉGIONALE D'INGÉNIERIE CULTURELLE. CE PROJET A ÉGALEMENT OUVERT DES DÉBATS SUR LES MODES DE COOPÉRATION ENTRE OPÉRATEURS DE LA CULTURE ET DE L'ENTREPRISE AINSI QUE LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS POUR FAVORISER LES PARTENARIATS INTERSECTORIELS. NOUS VOULONS DANS CE PAPIER PROLONGER LA RÉFLEXION SUR CES COOPÉRATIONS ET, SI CERTAINES PISTES ÉTAIENT JUGÉES PORTEUSES, INITIER UN PROJET POUR LES METTRE EN ACTION.

**N**ous posons ici quelques constats sur le substrat régional et eurorégional dans lequel ces partenariats sont appelés à se construire. Ils ne sont pas classés suivant une hiérarchie.

Ce texte s'inscrit dans la vision de la Fondation Hicter d'une culture émancipatrice et renforçant les aptitudes de chacun-e à se positionner de façon critique au cœur d'un territoire dans lequel il/elle s'investit comme citoyen-ne. A cette fin, la Fondation participe, à travers la formation, à des projets de partenariats novateurs en termes d'action et de perception des modèles.

## CONSTATS

- l'apparition de nouveaux espaces de développement et la multiplication des centres de décisions publics : le modèle d'Etat-Nation né au XIXe siècle et sa concentration du pouvoir est en voie de disparition. Autrefois impliqué dans une relation privilégiée avec un ou plusieurs ministères, les porteurs de projets doivent actuellement tisser des liens avec des parties prenantes dans différents domaines et sur différents territoires (ville, région, espaces transfrontaliers, pays, Union européenne, monde) qui répondent à des stratégies propres, parfois complémentaires, parfois contradictoires;
- la nécessité de prendre en compte des espaces transfrontaliers : ceux-ci proposent des espaces de coopération dans lequel l'espace wallon peut acquérir une masse critique de développement et un accès à la globalité. La Région wallonne doit donc définir une politique proactive de coopération avec ses voisins frontaliers (axe Lille-Tournai-Courtrai ; axe Liège-Aachen-Maastricht ; zone Grand-Duché du Luxembourg-Luxembourg belge-Lorraine);
- la nécessité de se positionner par rapport au global :
  - a. difficulté à sortir d'un système de production industrielle axé sur une approche linéaire où, en fonction des possibilités techniques, fournit des produits à un marché.
  - b. difficulté à intégrer un système de production

autour d'une approche circulaire entre trois composantes majeures : la science, la production et le marché. Ce système de production est lié à la prévalence de trois paradigmes (l'immatériel, la production de biens et de services, le marché en réseau mondial).

c. retard dans l'adoption de nouveaux facteurs de développement tels que l'innovation, la formation, l'inscription dans un territoire local et global, l'importance des réseaux...

- l'interpénétration des secteurs : ces différents facteurs de développement multiplient les espaces d'interactions entre les opérateurs du monde social, économique et culturel. L'essor des industries culturelles est exemplaire. Poussés par une volonté de rentabilité, des entrepreneurs ont investi dans les secteurs culturels spécifiques tant dans la production de contenus que dans leur exploitation (musique, édition, cinéma, design...) en y appliquant des méthodes de gestion d'entreprises et en transférant certaines pratiques développées dans le secteur culturel. L'analyse de Rifkin sur l'importance de l'accès aux réseaux de production et de diffusion de l'immatériel montre l'intérêt des producteurs de biens et de services à pénétrer les canaux de création culturelles et sociales. L'entreprise vient de plus en plus cueillir des pratiques et références dans le substrat culturel (principalement urbain) pour se poser non plus comme vendeurs d'items mais d'expériences (Nike ne vend plus des t-shirt mais des « street wear » prétendant être porteur de valeurs de liberté);

- la volonté de l'entreprise de se positionner au-delà d'un rôle de producteur et d'inscrire ses produits et méthodes de production dans une réflexion ayant une « valeur éthique ajoutée »;

- un espace wallon marqué par les PME et TPE qui doivent intégrer des stratégies leur permettant de se positionner comme acteurs globaux et innovants

## DES ENJEUX ET DES DÉFIS POUR LESQUELS LA CULTURE A DÉVELOPPÉ DES SAVOIRS ET DES SAVOIR-FAIRE

La redéfinition des modes de coopérations entre culture et système productif permettrait d'exprimer leurs valeurs, attentes et capacités afin de les inscrire dans une logique de partenariat win-win. Une appréhension autre de certains facteurs fondamentaux du développement pourrait aider :

- *l'innovation* : certains opérateurs culturels sont, par leur travail, à la pointe des évolutions, les provoquent parfois. Leurs pratiques des technologies sont innovantes et partici-

pent de la recherche.

L'innovation se décline aussi en termes de gestion de partenariat, de structures. Elle s'inscrit dans toutes les composantes de la structure de production et du territoire dans lequel celle-ci se développe.

L'innovation consiste donc d'une part à établir de nouveaux produits et d'autre part à la façon de les produire ou à comprendre le marché pour lequel ils sont destinés;

- *l'inscription dans le local et le global* : il est essentiel de permettre au territoire d'accéder aux matières et aux connaissances, de créer et de s'exprimer dans des réseaux, dans des partenariats stratégiques, dans des logiques d'investissements internationaux. Il est donc important de penser le développement comme le fruit d'un milieu créatif et en phase avec le global;

- *l'éducation et la formation continuée* : l'apprentissage et la formation continue sont indispensables pour s'adapter aux défis de la globalisation. La formation doit former à l'ouverture dans un cadre de travail changeant et appelé à s'allonger. La remise en cause des connaissances participe à l'empowerment des opérateurs et permet de dépasser l'aspect technique de l'apprentissage pour le placer dans le cadre d'un enjeu éducationnel et culturel. Dans ce cadre, la notion d'éducation permanente est tout à fait pertinente;

- *le réseau* : les relations au territoire se posent en termes de réseaux d'innovations au sein de dynamiques de partenariats entre opérateurs privés, publics ou mixtes. Ces réseaux peuvent être un lieu d'échange de pratiques, de services mais aussi de positionnements politiques.

## APPEL À UNE POLITIQUE ET À UN PROJET INSCRIVANT LE PARTENARIAT CULTURE-ENTREPRISE AU SEIN DU TERRITOIRE

La proposition se base sur le travail de recherche-action menée dans le cadre de Lead et le suivi des activités de réseau et de formation de ce projet. Il entend, d'une part, identifier l'ensemble des initiatives prises par différents secteurs et sur différents espaces et, d'autre part, être une force d'expérimentation et de proposition afin d'aider ces initiatives à intégrer une stratégie de développement territorial.

Un important travail de conviction est aussi à réaliser afin de concrétiser ces objectifs.

### Objectifs

*Initier une approche innovante des stratégies de développement territorial, notamment par des partenariats culture et entreprise*

Identifier les savoirs (technologique, design, sociaux), les savoir-faire (gestion, adaptation aux mutations organisationnelles ...) et savoir-être (ouverture à l'interculturel, à l'évolution des compétences et des techniques...) qui peuvent faire l'objet d'échanges entre culture et entreprise.

Stimuler les PME et TPE à intégrer une approche multidimensionnelle de leur travail.

*Expérimenter et partager : structurer un espace-temps d'un territoire facilitant l'innovation*

Créer un lieu d'expérimentation et de partage de pratiques permettrait des économies d'échelle en termes d'identification des parties prenantes, de construction de réseaux, de mutualisation de connaissances et de compétences...

Il est important de créer des transversalités entre différents réseaux (formels et informels) préexistant sur des territoires locaux, infrarégionaux et transfrontaliers mais qui restent marqués par une certaine sectorisation.

*Sensibiliser à la mise en place d'instruments de développement trans sectoriels*

Promouvoir une politique territoriale ouverte aux défis des territoires innovants de demain : mobilité des acteurs, concurrence et marchés mondialisés, importance des savoirs, savoir-faire et savoir-être. L'investissement des opérateurs doit être soutenu par des stratégies territoriales établies par les pouvoirs publics. Et des instruments servant à mettre en œuvre ces stratégies.

Un travail d'analyse et de conseil peut être réalisé afin d'établir un lien entre les opérateurs du territoire et les pouvoirs publics.

### **Mise en œuvre d'un projet construit autour de 3 axes**

1 - un lieu d'investissement dans une réflexion stratégique : la recherche sur les conditions de nouveaux modes de coopération entre opérateurs culturels, acteurs économiques et pouvoirs publics sur l'espace transfrontalier;

2 - un lieu d'expérimentation : la mise en œuvre d'expériences de partenariats entre opérateurs culturels, acteurs économiques et pouvoirs publics sur l'espace transfrontalier;

3 - une force de proposition : à partir des espaces des rencontres et d'expérimentations, identifications d'outils et de fonctionnements pour faciliter les coopérations.

### **Actions envisagées**

#### **1) Structuration souple d'échanges de pratiques et de réflexions sur l'innovation :**

Etablissement d'un forum : à travers la mobilisation de l'expertise d'acteurs de terrain et l'apport de ressources externes, de réseaux déjà existants et inscrits dans le territoire culturel et économique, ouverture de lieux de prise de parole et de sollicitations virtuelles, avec des questions ouvertes sur le développement des pratiques culturelles et entrepreneuriales en :

- partant d'expériences vécues au sein des espaces régionaux, transfrontaliers et européens (les pays nordiques ont notamment une grande expérience dans l'utilisation des fonds Interreg pour la mise en place de partenariats sur l'immatériel);

- identifiant les freins et opportunités en termes de mise en place de société apprenante et créative;

- identifiant les échanges possibles entre les secteurs de la culture et de l'économie et les retombées potentielles aux niveaux économique et culturel;

- sensibilisant à certains facteurs porteurs de développement innovant : positionnement à l'international, participation à des réseaux locaux et internationaux...

**2) Phase d'expérimentation** : permettre de se poser comme acteurs du projet.

L'objectif n'est pas d'« offrir » une résidence à un opérateur en entreprise pour développer un partenariat de production. Il s'agira d'impliquer des acteurs dans un processus d'échanges qui pourraient, le cas échéant, déboucher sur une production. Le projet veillera à intégrer une variété d'acteurs peu inscrits jusqu'à présents dans une logique de territoire.

Suite aux échanges provoqués par l'action 1, il s'agira :

- de définir différents formats pour favoriser la mobilité (bourses de mobilité pour des séminaires, échanges internationaux ; mobilité interne à la région via des visites et échanges de pratiques, individuelles ou collectives) et les échanges entre les acteurs peuvent se structurer (résidences, mentoring, coaching, master classes...)

- d'identifier des publics cible et de lancer des appels à projets

- d'assurer la coordination de l'action d'expérimentation

- de diffuser, à travers un forum d'échanges virtuel, les différentes étapes de la mise en place.

#### **3) Phase de proposition et de diffusion des résultats**

Cette phase est essentielle pour pérenniser une relation entre opérateurs culturels, acteurs économiques et pouvoirs publics dans une optique d'innovation.

Il s'agit d'un processus de cristallisation des acquis de l'ex-

périmentation à travers des propositions à plus long terme (formation, bourses, services conseils, réseautage, accompagnement à la création d'activité, adaptation aux mutations économiques). Il s'agira aussi de produire des supports pédagogiques et analytiques (programmes de sensibilisation à l'esprit d'entreprendre et à la création d'entreprise ; intégration de la donne culturelle (dans le cadre stratégique et organisationnel) régionale et transfrontalière...). Ce processus pourrait aussi déboucher sur des formations.

Un manuel retraçant le processus de mise en place du projet sera publié afin de mettre en avant les freins rencontrés, les plus-value d'un tel type de relation.

## **Durée**

Ce type de projet implique la sensibilisation d'acteurs issus de champs diversifiés. Il s'inscrit à moyen et long terme. Il doit aussi répondre à des impératifs propres comme la construction d'un partenariat de confiance. Enfin, il doit s'inscrire dans des réalités de financement qui peuvent nous pousser à adopter des échéanciers fixés par ailleurs (par exemple, des appels à projets européens).

## **Conclusions**

Il n'existe pas de formule magique, de recette applicable quelle que soit la réalité territoriale pour lancer des projets favorisant la mise en place de partenariat culture entreprise. Chaque espace offre des avantages et des inconvénients qu'il convient de mettre dans la balance au moment du choix de l'espace d'action.

Une chose est cependant certaine : des lieux d'interactions et de discussions sont nécessaires en Communauté française/Région wallonne afin, d'une part, de sensibiliser les différentes parties prenantes et, d'autre part, de leur apporter une assise théorique et méthodologique.

La notion de créativité n'est pas liée uniquement aux technologies, notamment de l'information et de la communication. Celles-ci occupent cependant un pan de développement de plus en plus important. Il est donc utile d'offrir aux opérateurs culturels et futurs acteurs du secteur créatif des infrastructures d'expérimentation et de production de pointe.

Enfin, il est essentiel de resituer chaque action en fonction d'un environnement local et global, chaque initiative devant mobiliser un terreau de proximité et lui permettre à la fois d'accéder au global mais aussi d'être en osmose avec les réalités régionales et internationales.