



FONDATION MARCEL HICTER

**La contribution de la culture à l'émergence d'un territoire créatif
Recherche sur l'inscription de la créativité au cœur
de la relation culture-entreprise-territoire**

**Analyse prospective
en Communauté française de Belgique/Région wallonne**

Etude et propositions de travail réalisées par François Xavier Lefebvre
Avec le soutien de Messieurs M. Quevit, J. Vandewattyne et K. Oosterlinck.

Octobre 2009

Association Marcel Hicter pour la Démocratie culturelle - FMH

27 rue du Belvédère

1050 Bruxelles

Tel : +32.2.641.89.80

Fax : +32.2.641.89.81

Courriel: contact@fondation-hicter.org

Table des matières

Préambule	3
Introduction	4
Eléments d'analyse	6
<i>Constats</i>	6
<i>Notions clés et enjeux</i>	8
<i>Un angle d'attaque : le territoire comme terroir de la créativité</i>	10
<i>Le territoire, facteur de créativité ; la créativité, enjeu du territoire</i>	11
Etude de cas : Unilever	13
<i>Vers une nouvelle approche de l'interaction entre culture, territoires et entreprises</i>	13
<i>Le projet en pratique</i>	14
<i>L'apport du point de vue des artistes</i>	15
<i>L'apport du point de vue des pouvoirs publics</i>	16
<i>L'apport du point de vue du développement territorial et interrégional</i>	16
Analyse pratique : la logique du territoire créatif appliquée à un espace transfrontalier : la Wallonie Picardie (Walpic)	17
<i>Préambule</i>	17
Un axe d'action à déterminer... parmi d'autres	18
Une structure souple et expérimentale	18
Favoriser un axe expérimental	18
<i>Proposition d'un projet inscrivant la créativité au sein d'un territoire de la Wallonie picarde</i>	19
1. Poser un diagnostic à l'échelle locale, régionale et eurorégionale :	19
2. Créer un lieu d'expérimentation	22
3. Evaluer et proposer des outils pour faciliter la mise en place de pratiques innovantes	24
4. Sensibiliser à une approche proactive de la créativité et promouvoir une politique territoriale ouverte aux défis des territoires innovants de demain	25
5. Partenariat	26
Conclusions et perspectives générales	28
Bibliographie	32

Préambule

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 Communauté française Wallonie Bruxelles (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 document prolonger la réflexion sur ces coopérations et, si certaines pistes étaient jugées porteuses, initier des projets pour les mettre en action.

Nous posons ici quelques constats sur les substrats 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, à travers la formation, participe à des projets de partenariats novateurs en termes d'action et de perception des modèles.

Introduction

De plus en plus, les liens entre culture et développement économique sont mis en avant. Ceci implique des opérateurs culturels qu'ils revisitent leur manière d'appréhender et de travailler tant les aspects créatif que managérial. Ces liens leur ouvrent également de nouvelles perspectives, non seulement en termes de financement mais aussi de publics à atteindre, de médiums pour le faire et de réseaux avec lesquels interagir.

A travers cette étude, nous tenterons de mettre en avant certaines des conséquences de ces pratiques nouvelles en mettant en avant l'adaptation nécessaire de l'ensemble des acteurs impliqués : opérateurs culturels, mondes économiques et pouvoirs publics.

En effet, économie et culture sont appelées à s'interpénétrer. Si l'économie a, depuis longtemps, décidé de « quitter son lit » pour immerger toutes les sphères de l'activité humaine, il apparaît clairement que l'autonomie dont certains opérateurs culturels se revendiquaient est elle aussi remise en cause. Au-delà de la question du financement des activités et des productions, il s'agit de trouver un terrain d'entente au sein duquel chacun peut trouver un espace d'action.

Le besoin de plus en plus croissant de créativité et d'innovation au sein de l'entreprise entrouvre une possibilité dont les parties prenantes de la culture doivent se saisir.

La vision de l'art instrumentalisé par l'entreprise au service de l'attractivité tend à se réduire. Au-delà d'un objet de décoration (pour bureau du patron, bâtiment d'entreprise ou rond-point à l'entrée d'une ville), d'un outil d'amusement (pour retenir un employé dans un territoire donné) ou d'un instrument de communication/teambuilding, la culture est perçue comme un facteur de transformation stratégique permettant l'intégration de nouvelles techniques de production et de distribution et donc de lancer des produits innovants sur le marché. A travers des échanges de pratiques, elle permet également un regard nouveau sur des outils de gestion, non seulement pour les ressources humaines mais également sur la conception même du business et sa mise en œuvre.

Il n'est dès lors pas question de transfert de modèle, l'entreprise « classique » amenant l'opérateur culturel à utiliser des recettes préétablies dans la seule optique d'une maximalisation des profits aux dépens de la qualité artistique de l'offre.

Dans cette optique, il est important que le secteur culturel, en tant que personnalité et mouvement, réfléchisse les implications de ce nouveau type de relation et prenne position de

manière pro active.

Cette étude souhaite apporter une contribution à un débat qui, en Communauté française de Belgique, tarde à venir. Les points d'attaque de la problématique sont multiples. Aussi, une approche purement économique, artistique ou politique ne peut suffire. Il est essentiel de créer des transversalités et de trouver des points de rencontre. Dans le cas qui nous occupe, nous avons choisi de privilégier la notion de créativité comme *go between*, laissant les aspects plus institutionnels de côté. Nous ne voulons pas minimiser leurs impacts possibles, certainement pas au sein du complexe édifice belgo-belge qui crée des barrières entre politique économique, emploi, culture, formation initiale et continuée, politique scientifique.

Toutes ces réalités se font écho. Ainsi, dans la lignée de notre travail notamment d'éducation permanente, nous soulignerons certains éléments valant en eux-mêmes une réflexion plus large. Et nous nous concentrerons sur un aspect que le travail de la Fondation nous permet d'aborder avec une certaine pertinence : la créativité au service du développement du territoire : un lieu d'action commune pour les opérateurs économique et culturel.

Pour ce faire, cette étude est divisée en trois parties.

Une première partie présente l'évolution du contexte général dans lequel se pose la question de la création et du territoire. Quelques concepts et notions y seront définis par la suite, en tentant d'apporter un point de vue transversal. Des points d'accroche, de rencontres entre secteurs économique et culturel seront également recherchés. Cette première partie est essentielle afin de disposer d'une approche commune. Une seconde partie permettra d'analyser les interpénétrations possibles entre ces secteurs et les éléments facilitateurs à la création d'un partenariat entre ces secteurs. Cette partie sera basée sur une analyse d'expérimentations menées en Europe et sur une proposition d'actions au niveau de la région transfrontalière Wallonie picarde. Enfin l'étude se clôturera par quelques recommandations et propositions de pistes de travail. Différents ouvrages ayant servi de base à notre étude seront présentés ainsi que des ressources, notamment électroniques, représentatives de la dynamique qui prévaut sur cette thématique.

Constats

De nouveaux espaces de développement apparaissent et les centres de décisions publics se multiplient : le modèle d'Etat-Nation né au XIX^e siècle et sa concentration du pouvoir est en voie de disparition. Autrefois impliqués 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.

Le suprarégional influence de plus en plus le niveau local : l'entreprise a réformé ses modes de fonctionnement pour devenir une structure capable de s'exprimer (en termes de produit et d'image) à une échelle multinationale. Pour régler les conflits entre elles, l'Organisation mondiale du commerce a été mise en place pour créer des standards d'actions et de procédure qui influencent tous les niveaux de territoire. Par exemple : à travers des définitions de règles de concurrence ou l'établissement de normes de gestion et d'évaluation des politiques des Etats-nations. Ceci se traduit par une concurrence acharnée entre sous-espaces régionaux (entente commerciale USA/Canada/Mexique; Mercosur; Union européenne etc, pour contrer l'arrivée des nouveaux acteurs : Chine, Inde, Russie...). Ainsi l'Union européenne traduit-elle les décisions de ses Etats membres à travers des stratégies : Lisbonne, Göteborg. Ces stratégies sont primordiales dans l'établissement des lignes politiques des Etats adhérant à l'Union européenne. En effet, chaque pays est obligé de présenter des plans d'actions pour atteindre les objectifs auxquels il s'est engagé au niveau supranational et doit les traduire en action. Il est dès lors essentiel pour chaque opérateur d'identifier les niveaux d'actions et de décisions politiques prises dans son territoire de jeu et de pouvoir mêler action locale et interaction plus large (comme le veut la formule : « agir local, penser global »).

La mise en place d'une société basée sur la connaissance est un enjeu à la fois économique, social et culturel. C'est pour répondre à ce défi que l'Union européenne a lancé la «Stratégie de Lisbonne» dont l'objectif est de faire de l'Europe l'économie la plus dynamique et la plus compétitive du monde grâce à une utilisation large de la connaissance. Dépassant la notion des technologies de l'information et de la communication, cette stratégie, concertée au niveau transnational, vise prioritairement le développement du capital humain et social. Les niveaux régionaux et locaux sont largement impliqués dans la réussite de cette politique. Ils peuvent renforcer les décisions macroeuropéennes et, grâce à leur connaissance du terrain, agir directement sur les réalités des populations et des espaces économiques.

Les espaces transfrontaliers doivent être pris en compte. Ils 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).

Les secteurs s'interpénètrent : 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'entreprise vient de plus en plus cueillir des pratiques et références dans le substrat culturel (principalement urbain) pour se poser non plus comme vendeuse d'items mais d'expériences (Nike ne vend plus des tee-shirts mais des « street wear » prétendant être porteur de valeurs de liberté).

L'entreprise veut se positionner au-delà d'un rôle de producteur et inscrire ses produits et méthodes de production dans une réflexion ayant une « valeur éthique ajoutée ».

L'entreprise doit s'inscrire dans un processus continu d'innovation : le cycle de vie d'un produit tend à diminuer. Sa durée a été estimée à 18 mois en moyenne. Il doit être rapidement rentable et créer une forte valeur ajoutée.

Notions clés et enjeux

Afin de pouvoir définir par la suite des objectifs partagés et des moyens d'action, nous souhaitons dégager une approche commune des différents éléments suivants :

- Culture : vision large de la culture, évolutive et source d'émancipation regroupant les traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent les sociétés, les groupes sociaux et les individus. Elle englobe donc largement la production artistique ainsi que l'environnement, les modes de vie, les droits humains fondamentaux, les valeurs, le folklore etc.
- Créativité : vécue au sens large, elle agit en amont et permet la mise en place de politiques d'innovation (mise en application d'une pratique créative dans la production). Elle résulte de la présence de différentes dimensions dans un espace : des idées, une maîtrise et un accès aux technologies, des capacités et des compétences de gestion, de production et de diffusion, une histoire et une identité culturelle, de leur combinaison, des interactions entre « similarité et différence »¹. La créativité relève donc de l'habilité à connecter des éléments reliés aux valeurs et à l'expression d'émotions, processus dont le résultat est inconnu mais peut être encadré afin de le permettre et de l'amplifier. Dans ce cadre, l'artiste est créatif à travers un milieu et l'interaction qu'il a avec celui-ci. Il est le traducteur d'une réalité créative. Ainsi, pour Marcel Duchamp, le public, ou « l'intermédiaire spécialisé » (comme les critiques de cinéma) joue un rôle dans ce qui est créatif en complétant, réinterprétant la signification de l'œuvre.
- Ecosystème créatif : la créativité est donc une pratique transversale qui s'intègre dans un processus à long terme et s'inscrit au sein du territoire et de ses habitants à travers la mise en œuvre d'actions de formation (dans tous les cycles d'apprentissage de la vie) et d'éducation (savoir-faire et savoir-être). Fruit de l'interaction d'un ensemble de structures productives sur un territoire défini vis-à-vis de leurs réalités externes et internes, un écosystème créatif s'appuie sur une mise en réseau des parties prenantes et une capacité à se positionner vis-à-vis de la globalité.
- Industries culturelles : structures économiques touchant à la fois à la création, la production et la distribution de contenus créatifs de nature culturelle et immatérielle. Ces contenus sont généralement accompagnés de droits d'auteur et s'apparentent à des services ou des biens. Le spectre d'activité est en évolution permanente, notamment sous l'effet de changements de technologie. Il inclut en général l'édition imprimée et le multimédia, le cinéma, ainsi que l'artisanat et le design.
- Industries créatives : vision plus large de l'impact de la culture sur la production économique. Les industries culturelles produisent des biens et des services incluant

¹ « Creativity doesn't happen in people's heads, but in the interaction between a person's thought and a sociocultural context » CSIKSZENTMIHALYI M., **Flow and the psychology of discovery and invention**, Oxford University Press, 2006, p.27.

une proportion substantielle d'entreprises artistiques ou créatives. Elles comprennent ainsi l'architecture, la publicité. L'importance des industries créatives n'a cessé de croître; elles constituent un véritable enjeu pour l'avenir de la culture.

- Territoire : c'est un espace au cœur des tensions/complémentarités qui se jouent entre développement économique, social, culturel et environnemental. Le défi du territoire dépend des interactions entre les dimensions locale, nationale et internationale. Si la mondialisation des échanges et les nouvelles technologies suscitent de nouvelles perspectives positives, elles engendrent aussi la nécessité pour les acteurs locaux de développer des stratégies d'action par rapport au global, à la créativité et à l'innovation.
- Individus : pour assurer à leur région un avantage compétitif, les acteurs du développement territorial (principalement les pouvoirs publics) ont longtemps axé leurs actions sur l'attractivité de leur territoire au travers du déploiement de structures de mobilité, d'accès au terrain, de bien-être général etc. La mondialisation, la tertiarisation et la dématérialisation des outils de production ont mis au cœur du développement des aspects plus immatériels : le talent et la capacité de l'individu d'agir sur son environnement. Le capital humain se profile comme le facteur de compétitivité n° 1 tant en termes de création de valeurs ajoutées marchandes que d'attraction de nouvelles activités et de promotion de valeurs non-marchandes (tolérance, diversité, entrepreneuriat etc).
- Entreprise : de plus en plus, l'industrie cerne l'apport de la culture. Au début, la contribution créative intervenait en postproduction (marketing et diffusion). Actuellement, notamment via la croissance des activités de services et leur consommation active (passage du consommateur passif au « prosumer »), l'impact du culturel se marque dans les processus de création des marchandises. L'entreprise tend à mettre sur pied un environnement « innovant » ou « créatif » qui peut influencer tant la gestion des ressources humaines que le renouvellement des produits ou encore la mise en place d'une culture d'entreprise. La capacité d'individus à « créer » doit trouver un terreau favorable afin d'être transformée, au sein de l'entreprise, en « innovation » (services et produits) mise à la disposition d'un public.
- Entrepreneuriat : Il s'agit de fournir les capacités aux créateurs d'entrer en contact et de négocier avec les entreprises qui mettront leurs produits sur le marché ou de lancer leur propre business, entre autres grâce à des outils de soutien.
- Cluster : le cluster est un lieu des « possibles » pour l'émergence d'activités créatives. Spontané ou initié par une politique – locale, régionale ou fédérale –, il est caractérisé par un fonctionnement organique fait d'ajustements constants et mettant en avant des valeurs dynamiques de diversité, de tolérance, dans la manière d'aborder la vie professionnelle et non professionnelle.
- Partenariat : réfléchir une politique proactive vis-à-vis de la question de la créativité et

de l'apport de la culture implique une approche transversale des politiques de développement du territoire. Ce partenariat se base sur une analyse approfondie du territoire tenant compte des éléments locaux internes et externes, d'une mobilisation des parties prenantes (privées et publiques) et des objectifs inscrits dans une vision à long terme. Ceci implique notamment une capacité d'évaluation et de recentrage, si nécessaire, du projet.

Une littérature de plus en plus riche analyse les relations entre culture, développement et entreprise. Un des analystes les plus précieux est Charles Landry. Dans son ouvrage *The Creative City ; a toolkit for urban innovators, 2000, Comedia*, il met en avant la culture comme terreau d'émergence de la créativité et de la croissance, et donc du développement. Il identifie sept facteurs de créativité : la volonté et le leadership ; la diversité humaine et l'accès à une variété de talents ; une identité locale affirmée ; un espace offrant des équipements ; un espace traversé par des réseaux dynamiques. Il met en avant des compétences et capacités liées à l'humain, tout comme R. Florida – pour qui la présence de la tolérance, du talent et la maîtrise technique conditionne le développement – ou encore J. Rifkin selon qui – la croissance est conjointe à l'accès aux réseaux locaux et globaux et bien d'autres.

Notons que cette littérature concerne l'espace urbain offrant une concentration de services. Les expériences centrées sur la créativité au sein de petits centres urbains ou d'espaces ruraux sont encore peu nombreuses. Mais elles restent pertinentes notamment face à des questions de mobilité croissante, de qualité de vie, de développement bottom-up (voire les travaux réalisés par Intelli – www.intelli.pt – ou dans le cadre du projet Urbact et du groupe thématique *Cluster créatif dans des régions urbaines peu peuplées*).

Signalons encore les études de la Faculté d'Art et de Design de l'Université IUAV de Venise. A partir d'exercices de mapping, elles réinterrogent les rapports à la créativité sur l'ensemble de la Vénétie, en y intégrant les zones rurales et leurs contributions comme facteurs créatifs. Elles travaillent aussi à la mise en place d'outils d'analyse qualitative sur les apports de la culture dans le développement du territoire.

Un angle d'attaque : le territoire comme terroir de la créativité

La créativité et l'innovation sont des facteurs de développement dont la présence ou non dans un espace ne relève pas du hasard. S'il est nécessaire aux acteurs de changement d'un territoire de se positionner de manière proactive, il n'existe cependant pas de formules magiques, de recettes d'un cocktail assurant la constitution d'un territoire créatif. Il s'agit d'un lent travail d'éclosion,

jouant sur les réalités locales, leurs histoires et la capacité à interconnecter différentes politiques. Nous souhaitons souligner le rôle de la culture comme élément transversal au cœur de ses différentes politiques. Ainsi, nous partirons d'une part d'un cas concret mis en place au sein de l'entreprise Unilever. D'autre part, nous travaillerons à partir d'un espace territorial identifié, la Wallonie picarde. Nous étayerons le lien entre culture et créativité et développerons la notion d'une créativité dont l'impact se traduit dans le secteur culturel. Cet effet pourra surtout, en termes de pratiques et de concrétisations, influencer la mise en œuvre d'innovations dans d'autres secteurs.

Partant de cette notion de créativité fondée sur la culture, nous entreprendrons ensuite une plongée plus en profondeur dans un champ d'action au sein duquel la prise en compte de la créativité peut apporter une valeur ajoutée forte : le développement territorial.

Le territoire, facteur de créativité ; la créativité, enjeu du territoire

Les écrits de Richard Florida ont popularisé la notion de « Creative class ». A travers ce double vocable, il englobe un ensemble de métiers participant à la mise en place d'une collectivité créative. Partant d'exemples concrets à travers le monde, il essaye de décrire à travers la présence et le mélange de professions créatives (de l'artisan à l'artiste en passant par les intermédiaires ou des personnes participant à la production de denrées culturelles – architecte, urbaniste, publicitaire...) un territoire créatif, le plus souvent réduit à un quartier voire une rue.

Sa vision a été utilement complétée par des analyses plus systématiques des éléments favorisant l'émergence de la créativité. Le travail sur le territoire et le substrat nécessaire à l'essor d'une communauté marquée par une démarche créative ont mis en avant une série d'éléments :

- la présence mais surtout la mise en réseau qui crée des synergies et des collaborations fructueuses² ;
- l'inter et la multidisciplinarité;
- la présence d'une politique favorable au développement des technologies de l'information et de la communication renforçant tout à la fois la création mais l'interconnexion;
- une réalité locale forte permettant un développement dont la source est endogène : une réalité culturelle basée sur un substrat associatif et participatif important donne une image forte du territoire et des individus qui le composent. Cette conscientisation de la

²Ce qui explique les efforts que certaines entreprises et personnes sont capables de consacrer à la présence dans ces territoires. Ainsi, une maison de prêt-à-porter pourra juger positif d'investir dans l'acquisition d'un espace de travail dans un espace très délimité de Paris ou de New York car s'y trouve rassemblé ce qui fait évoluer ce secteur. Elle jugera que les effets de réseau valent cet investissement. Il en va de même pour des individus qui choisiront d'intégrer des communautés artistiques reconnues à Berlin, Londres, Shanghai ou d'autres villes reconnues où le gain en termes d'échange, de stimulation paraît dépasser celui d'un coût de la vie élevé.

richesse culturelle est essentielle dans le processus d'expression de la créativité;

- l'interculturalité : le modèle sociétal européen se veut ouvert à l'influence d'autres cultures. Cette ouverture, dans un système économique et politique tendant vers la globalisation, est un moyen vital pour stimuler la créativité et l'innovation tant en matière d'espace d'interconnexion culturelle entre individus de toute origine qu'en termes d'offre de produits.

Le territoire doit donc se poser comme un espace capable de transcender les identités locales, afin de leur permettre d'interagir avec d'autres espaces créatifs à travers le monde et les individus, afin de leur permettre de rentrer en compétition en ayant affirmé leur plus-value créative. Il s'agit d'intégrer un rapport au global et une vision de la créativité pas seulement comme un processus dont le but est de résoudre des problèmes et d'améliorer l'efficacité en termes de production, mais bien d'aborder la créativité comme un état d'esprit qui permet la prise de risque, le questionnement ou la remise en cause des fonctionnements à un endroit et à un moment donné.

Dans ce cadre, la créativité est une donnée intrinsèque à un individu dont l'expression peut parfois être spontanée, parfois être chaotique. Elle acquiert une valeur collective par un processus de stimulation qui puise ses sources soit à travers le système éducatif, et ce dès le plus jeune âge, via des expériences privées ou grâce à une sollicitation sur le lieu de travail. Cette forme de créativité est intimement liée dans ses origines à l'art et à la culture, si toutefois l'art et la culture ne sont pas compris comme des éléments ascendants mais bien comme des moyens d'expression critique et d'autonomisation.

La créativité d'un territoire n'est donc pas l'addition de la créativité de personnes ayant le titre de « créateurs » mais bien la capacité de chacun des individus, à leur niveau d'influence et de connexions, à remettre en jeu leurs pratiques. La créativité est alors comprise comme un processus qui peut trouver une juste expression au sein de l'entreprise, au sein de l'école tout comme au cœur d'un atelier d'artiste ou d'un centre de créativité.

Vers une nouvelle approche de l'interaction entre culture, territoires et entreprises

De récentes expériences lancées dans différentes entreprises montrent que les partenariats entre art et entreprises sont certes complexes mais surtout très enrichissants. Ces expériences montrent un changement de perception de l'apport de la culture. Certes, certains dirigeants de sociétés commerciales pensent encore que les arts et la culture ne devraient relever que de la sphère publique et ne devraient dès lors pas être pris en compte dans leur propre plan stratégique. Pour d'autres, l'inscription de leurs activités dans la société civile leur impose d'agir de manière socialement responsable. Le fort développement qu'a connu la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) a profondément modifié le rapport de nombre d'entreprises à leur environnement. Dans ce contexte cependant, l'essentiel de l'attention a été concentré sur des problématiques de type environnemental ou social. En pratique, ces visions divergentes se sont traduites par des approches différentes. Pour les premières de ces entreprises, la relation avec le secteur des arts et de la culture (s'il y en a une) se traduit par des actions de sponsoring pour lesquelles un retour commercial est espéré. Pour les secondes, la forme privilégiée demeure le mécénat.

Les paragraphes suivants mettront en évidence certains des bénéfices tirés par les parties prenantes dans le cadre d'expériences passées et préciseront donc l'intérêt de cette proposition pour chacune des parties. Evidemment, un projet ne peut réunir l'ensemble des avantages soulignés. De même, il est indispensable de penser ces partenariats comme des processus dont les résultats finaux ne correspondent peut-être pas entièrement à ce qui était escompté. Leur mise en place demande donc un important travail initial de définition des buts à atteindre, des moyens à mobiliser et d'implication de l'ensemble des parties prenantes.

Nous souhaitons mettre en avant des pratiques expérimentales de gestion initiées en entreprise, comme le projet "Catalyst". Ce projet développé au sein d'Unilever est d'ordinaire considéré comme l'un des plus aboutis. Il concerne une entreprise de grande taille mais qui souhaitait faire interagir les différents niveaux de direction et de fonctionnement de la firme. Les actions mises en place sont variées et laissent entrevoir un large panel d'activités.

La motivation de James Hill, l'actuel vice-président du groupe et sponsor officiel du projet, était, lors du lancement du projet, la suivante : "I have done this for one simple reason, and that is for my division to become a better business. It has not been an altruistic motive³".

³ « J'ai fait ceci pour la simple raison, que mon groupe devienne une entreprise plus rentable. Je ne l'ai pas

Le projet en pratique

Le projet "Catalyst", lancé en 1999, avait pour objectif de résoudre des problèmes de gestion et de favoriser des solutions créatives en utilisant les compétences d'artistes et d'institutions culturelles. Les formes d'art considérées sont extrêmement variées puisque tant la poésie que les arts de la scène, les arts plastiques ou le cirque furent impliqués. Après quelques années, le projet pouvait déjà se targuer d'avoir permis de développer de nouvelles retombées positives pour l'entreprise dans divers domaines de gestion tels que : la compréhension des consommateurs, la communication, l'adhésion au changement, le développement personnel, l'expression, etc.

En pratique, les porteurs du projet essayent de sensibiliser les différents employés de l'entreprise à l'apport spécifique de l'une ou l'autre des activités artistiques. Par exemple, le théâtre fut mis à profit pour forcer une réflexion (et éventuellement améliorer) les processus de feedback et d'évaluation de la société. Sur base de scènes tirées du *Roi Lear*, puis de scènes créées suite à l'observation de l'entreprise, les employés purent prodiguer des conseils et des critiques constructives quant au système d'évaluation existant en interne. Dans un autre contexte, l'expérience artistique permit de révéler le potentiel créatif d'employés cantonnés dans des tâches routinières.

Une autre action fut d'acquérir une collection d'œuvres d'art contemporain sur base des choix des employés qui furent impliqués directement dans le montage d'une exposition reprenant ces œuvres. Les discussions qui suivirent cette exposition permirent d'une part d'augmenter les interactions entre employés et partant d'améliorer la communication interne. D'autre part, elles eurent un impact certain sur les réflexions relatives au conditionnement des produits.

Ce projet cherche enfin à mieux identifier l'apport et les bénéfices de la culture, de l'art et de l'entreprise à la promotion d'enjeux sociétaux et de valeurs collectives (diversité, multiculturalité etc). Il entend aussi souligner que ces bénéfices sont concomitants, ce qui implique une logique partenariale forte.

A partir de cet exemple, nous souhaitons réfléchir au lancement d'initiatives sur un territoire pertinent pour toutes les parties prenantes. La dynamique de territoire lancée sur l'Eurométropole Lille-Courtrai-Tournai nous paraît porteuse. En effet, ce territoire comporte à la fois un dense tissu d'entreprises (dont une partie importante de la valeur ajoutée provient d'innovations et relève donc d'un processus créatif) et une vie culturelle et artistique dynamique.

En tenant compte des spécificités de chacune des entités, nous souhaitons donc démarrer un processus autour de quatre axes :

1. une recherche sur les gains et coûts à la mise en place d'une meilleure interaction entre arts et entreprises. Ceci passe par l'identification des paramètres favorisant le phénomène de créativité et la transmission de celui-ci dans un processus innovant pour l'entreprise;
2. un espace au sein duquel entreprises et artistes pourront expérimenter de nouveaux types de collaboration;
3. une mise en connexion des acteurs sur l'espace euro-régional autour d'un forum d'échange transdisciplinaire;
4. des propositions pour la mise en place d'actions plus larges menant à une approche euro-régionale des défis liés à la créativité et à l'innovation.

Au-delà du cas d'Unilever⁴, il semble acquis que de nombreux bénéfices peuvent être tirés par les entreprises de ce nouveau type de collaboration. On peut citer sans être exhaustif :

- l'amélioration de la motivation du personnel;
- l'amélioration de certaines techniques de gestion (management de l'organisation, gestion du changement);
- le renforcement d'une culture d'entreprise;
- l'amélioration de la communication tant interne qu'externe;
- un bénéfice d'image;
- le développement de nouvelles compétences;
- la découverte de nouvelles niches de marché.

L'apport du point de vue des artistes

La multiplication des résidences d'artiste, des clubs de soutien, d'interventions et de performances artistiques dans les entreprises et la réactivité des artistes à ces propositions montrent un intérêt de ces derniers pour ce genre de pratiques. Le spectre des partenariats possibles est très large et nous mentionnons ici quelques avantages que pourrait produire une collaboration accrue avec l'entreprise :

- une reconnaissance de l'apport comme créateurs de valeurs sociales et économiques;
- l'exploration de nouveaux moyens d'expression grâce à la mise à disposition de moyens techniques (cf. le projet Numédiart, programme multidisciplinaire soutenu par la Région wallonne associant des artistes numériques à des laboratoires universitaires et des entreprises (Alterface, EVS, I-Movix etc);
- un échange avec des publics potentiels (présentation de spectacles en entreprises

⁴ Des expériences de type similaire ont été menées entre autres chez Bang & Olufsen (Business Theater), Volvo (collaboration avec l'artiste Michaël Brammer) ou encore Xerox (PARC artist's in residence programme).

et interactions avec le public);

- une remise en perspective de leur travail dans un cadre d'expression différent tant au niveau des publics que de l'espace ou de l'attente du commanditaire;
- la participation à la mise en place d'une réflexion autour de la citoyenneté et de la société civile intégrant des pratiques issues de collaboration entre entreprise et culture.

L'apport du point de vue des pouvoirs publics

L'intérêt et la valeur ajoutée pour les pouvoirs publics peuvent être résumés, entre autres, comme suit :

- une réflexion autour d'une société apprenante mettant en avant la créativité et une contribution large et importante de la culture au développement économique et social;
- la réinterprétation du rôle du patrimoine matériel et immatériel d'un territoire en le valorisant comme outil d'identité partagée et comme producteur de valeurs sociales et économiques;
- la mise en place des instruments adéquats pour permettre aux acteurs économiques et culturels de répondre aux défis de la société apprenante (formation continue, capacité d'innovation, adaptation aux techniques de production...);
- la sensibilisation de nouveaux publics et création d'espaces d'actions culturelles nouveaux;
- le transfert à d'autres espaces transfrontaliers de pratiques innovantes;
- la reconnaissance du rôle de la culture comme secteur de développement : plutôt que d'être un plus, la culture doit être entendue comme une part entière et essentielle de la société contemporaine;
- la revitalisation du marché de l'art à travers la sensibilisation de potentiels collectionneurs.

L'apport du point de vue du développement territorial et interrégional

Les pouvoirs publics peuvent tirer profit de ce type de projet du point de vue du développement de leur territoire grâce aux éléments suivants :

- la mise en place d'une identité partagée autour de la notion de territoire créatif et innovant;
- la valorisation de valeurs primordiales pour le développement du territoire : diversité, multiculturalité, tolérance etc;
- l'intégration par des canaux variés et complémentaires de la notion de formation continue et d'apprentissage tout au long de la vie;
- la promotion de l'image de la région à travers la mise en avant d'une création culturelle et entrepreneuriale forte.

Analyse pratique : la logique du territoire créatif appliquée à un espace transfrontalier : la Wallonie Picardie (Walpic)

Cette analyse pratique se partage en deux axes : d'une part une contextualisation à partir d'éléments clés caractérisant ce territoire, d'autre part, une série de pistes d'action pour la mise en place d'une logique de développement créatif sur cet espace.

Préambule

La Wallonie Picardie (Walpic) se veut un laboratoire à propos des questions de développement territorial à travers la mise en place, à un niveau communal, d'une logique de contrats de territoire et de contrats de développement (avec à la clé la création d'entités institutionnelles tels le Conseil de développement et la communauté de commune de la Wallonie picarde).

D'autre part, il existe également une forte pratique de la coopération à l'échelle transfrontalière avec la France et la Flandre. Ces expériences sont innovantes et s'inscrivent dans le cadre d'un développement global multispatial, vecteur de croissance autour de pôles métropolitains comme Bruxelles et Lille et dans des espaces régionaux et eurorégionaux.

La Wallonie picarde est donc porteuse de volonté et travaille à la mise en place d'outils de gouvernance qui apparaissent favorables à la mise en place d'un projet visant à inscrire la créativité et l'innovation comme moteurs du développement territorial.

Des éléments facilitateurs :

- Une réalité infrarégionale institutionnalisée et fédératrice autour du projet Wallonie picarde 2025 ;
- Les programmes Coopérations territoriales européennes Interreg : ces programmes ont pour objectif de favoriser l'établissement de politiques territoriales concertées sur des espaces transfrontaliers. La Walpic fait partie du sous-programme France-Wallonie-Flandre. Un troisième (et dernier) appel devrait paraître en 2009. La culture et le développement sont les premières priorités. Un objectif tel que stimuler et renforcer le potentiel de croissance économique et d'innovation transfrontalière s'inscrit dans la philosophie du projet Culture, Entreprise et Créativité (CEC) ;
- Le Plan Marshall : il n'a pas reconnu la culture et son potentiel de développement tant économique que social. Cependant, il met en avant l'innovation dans l'entreprise. De même, certaines initiatives prises à la suite laissent augurer une prise en compte de

l'importance des liens entre culture entreprise et créativité à l'image de START⁵ en mettant à disposition des prêts financiers intéressants et abordables.

Un axe d'action à déterminer... parmi d'autres

Les types de coopérations issus de la rencontre des mondes de la culture et de l'entreprise peuvent prendre des formes multiples. Ils dépendent entre autres, du type d'aire de jeu (rural-périurbain-urbain, dense en outils de production, en structures d'éducation, d'associations...), de son échelle (de la taille d'un quartier à régénérer à celle d'une région se voulant compétitive, en passant par celle d'une ville), mais aussi des objectifs poursuivis par les différentes parties prenantes.

Une structure souple et expérimentale

Comme mentionné ci-dessus, il existe un ensemble de structures déjà opérantes ou en cours d'établissement pour initier des politiques de développement du territoire.

Ces structures spatialisent les réflexions autour de pôles tels Liège, Namur ou encore la Province de Luxembourg. Ces espaces sont également concernés par des réalités eurorégionales et européennes fortes. Il est donc important de poser nos réflexions dans une logique d'échanges de pratiques et de modélisations en termes d'analyse, de réflexion et d'expérimentation.

Ces contacts assureront une continuité du travail dans les sous régions et apporteront, par leurs interactions, une cohérence d'action aux niveaux régional et européen pour la RW/CfWB.

Favoriser un axe expérimental

La mise en avant de la créativité et de relations plus approfondies entre culture et entreprise a fait son chemin au sein des différentes institutions en charge de l'élaboration de schéma de développement culturel.

Mais, la concrétisation fait défaut. C'est pourquoi nous proposons de lancer un processus expérimental contenant un objectif de sensibilisation des opérateurs mais aussi de fixation des dispositifs de mise en œuvre, transférable ensuite dans d'autres espaces de la CfWB/RW.

⁵ Fonds d'investissement mixte (capitaux privés et publics) de 10 à 20 millions d'euros, destiné à soutenir des projets à la frontière entre la culture et l'économie (nouveaux médias, industrie culturelle, rénovation de bâtiment etc).

Proposition d'un projet inscrivant la créativité au sein d'un territoire de la Wallonie picarde

Objectif global : *Participer à la mise en place d'une approche innovante de stratégies de développement territorial en Eurorégion.*

Sous-objectif : *Favoriser la mise en place d'une approche transversale des politiques culturelle, économique et institutionnelle afin de mettre la créativité au cœur de ces politiques.*

Programme d'actions :

- 1. Poser un diagnostic à l'échelle locale, régionale et eurorégionale.*
- 2. Créer un lieu d'expérimentation.*
- 3. Evaluer et proposer des outils pour faciliter la mise en place de pratiques innovantes.*
- 4. Sensibiliser une approche proactive de la créativité et de l'innovation et promouvoir une politique territoriale ouverte aux défis des territoires innovants de demain.*

Poser un diagnostic à l'échelle locale, régionale et eurorégionale.

Pourquoi ?

- identifier le positionnement des différentes régions par rapport à la question CEC;
- analyser la réalité institutionnelle et de terrain et identifier les attentes et besoins des différentes parties prenantes en termes de CEC;
- identifier les forces et les faiblesses à prendre en compte au moment d'établir le projet final;
- établir les outils permettant d'évaluer à court et long terme l'impact des programmes dans le champ des industries culturelles et créatives.

Comment ?

- rassembler des informations sur les réalités culturelles, économiques et institutionnelles de trois régions;
- identifier les projets et structures déjà mis en place sur l'espace transfrontalier en rapport avec la thématique;
- œuvrer à l'établissement d'outils d'analyse du territoire (créer une intelligence territoriale).

Résultats attendus :

- un diagnostic approfondi de la thématique basé sur une analyse théorique et de terrain ;
- une opportunité d'identifier et de mobiliser des parties prenantes autour d'un projet centré sur les industries culturelles et créatives pour mobiliser des moyens;
- une connaissance des attentes des acteurs et possibilités offertes sur le territoire pour déterminer la phase d'expérimentation;
- inscription des politiques CEC dans la durée et posséder les éléments de prospective pour initier des politiques tenant compte des évolutions rapides du secteur;
- lancement d'une logique de recherche sur la thématique CEC au sein de l'Eurorégion et favoriser l'essor d'une « intelligence » territoriale à propos de la culture.

La question des outils d'analyses :

Elle est essentielle afin d'inscrire l'action dans le cadre d'une politique territoriale critique.

Un important travail de collecte de l'information, de mise en place d'éléments comparables et d'analyses transversales est à effectuer. Il est donc essentiel de travailler sur trois niveaux :

1. au niveau des porteurs de projets économiques et culturels (relevé des données microéconomiques, de tendances, d'attentes);
2. au niveau des partenaires institutionnels locaux, régionaux et fédéraux;
3. au niveau transfrontalier⁶.

Il est important de faire interagir les analyses à différents niveaux de territoire et d'identifier les politiques menées sur ces différents niveaux afin de poser les jalons d'une approche territoriale transfrontalière. Ainsi, pour penser le projet Walpic et CEC, il faut tenir compte en Hainaut, de la logique développée autour de Mons 2015 et son inscription comme acteur du développement du projet « Mons Silicone Vallée » (autour de l'implantation de Google à Ghlin-Baudour et d'un Microsoft Innovation Center à Mons ayant pour vocation de rassembler dans un même lieu un ensemble de connaissances et de compétences dans les TIC. « Le but ultime est de faire émerger la culture de l'ICT dans toute la Wallonie », selon le ministre wallon de l'Economie, Jean-Claude Marcourt). Au niveau transfrontalier, la Région Nord-Pas de Calais se positionne clairement sur la création d'images avec le « Pôle d'excellence Images », fruit d'un partenariat entre des producteurs, des formateurs, des chercheurs et les pouvoirs publics autour de deux centres urbains, Tourcoing et Valenciennes.

Ce travail peut être utilement complété par une approche des pratiques dans d'autres régions européennes (expériences anglaises et des pays nordiques, entre autres).

Comment ?

⁶Cf. par exemple, le travail effectué dans le cadre d'une *vision commune pour la Wallonie picarde à l'horizon 2025* à l'échelle régionale ou le Travail de l'EuroMOT sur le transfrontalier.

- Mise en place d'un groupe de recherche sur la production d'éléments d'analyse quantitatifs et qualitatifs dont le but sera de :

- évaluer les forces et les faiblesses des éléments déjà existants;
- référencer les manques pour une analyse qualitative et quantitative des impacts des industries culturelles et créatives et des politiques les soutenant;
- initier des recherches sur la mise en place d'outils d'analyse qualitative et quantitative à destination des opérateurs et des pouvoirs publics ;
- Mobiliser autour de la question des données statistiques : sensibilisation pour une approche statistique pointue permettant un diagnostic et une évaluation des politiques mises en place ;
- Cartographier la culture : cette action peut être complémentaire de l'approche statistique, plus longue et plus complexe à mettre en place. Ce mapping culturel permet une identification profonde du secteur et peut compléter des données régionales. Elle peut également se concentrer dans un premier temps sur des espaces plus petits et représentatifs de différentes tendances au sein d'un territoire (un quartier d'une grande ville, une ville secondaire, un ensemble de villages ruraux...).

Résultats attendus

- identification des multiples plus-values apportées par les industries culturelles et, par extension, par la culture dans la société et l'économie. Ceci permet de sensibiliser les pouvoirs publics aux apports de l'interaction entre culture et entreprise, de se positionner en travaillant à la mise en place d'un environnement favorable à leur épanouissement et d'identifier des outils nécessaires à une inscription dans le long terme de cette thématique;
- meilleure évaluation des évolutions du secteur et possibilités d'établir des politiques globales par rapport à la question;
- meilleure possibilité d'anticiper les opportunités et les contraintes auxquelles la thématique est soumise;
- mise à disposition d'outils d'évaluation *on going* et *ex post* dans le cadre du projet mais aussi une opportunité de transférer ces outils auprès d'autres organismes sur l'espace transfrontalier.

Contraintes :

De nombreux éléments permettant une analyse approfondie de l'impact des industries culturelles et créatives ne sont pas adaptés aux réalités organisationnelles et économiques des industries culturelles et créatives :

- la nomenclature « emploi culturel » ne correspond pas à la réalité des métiers du

secteur. Elle ne reflète pas les compétences développées et l'évolution rapide des fonctions. Cette nomenclature est caractérisée par une sectorialisation qui ne correspond pas du tout à la réalité transversale des industries culturelles et créatives;

- le secteur est marqué par des TPE et PME, par de nombreux mouvements dans les carrières et de fortes fluctuations dans l'activité des employés. Ceci rend difficile une identification statistique (basée sur une déclaration du travail presté...). Il est donc actuellement impossible d'avoir une vision complète du poids du secteur, notamment en termes d'emploi et de valeurs économiques. La mise en place de ce type d'outils nécessite un travail de coordination important entre des instances aux compétences territoriales différentes (la culture est par exemple communautarisée alors que les politiques de l'emploi se prennent aux niveaux fédéral et régional ; les politiques de formation sont saucissonnées). Un organe de coordination autour de ces questions serait un plus, à défaut d'un ministère des Industries culturelles et du Tourisme comme en Angleterre.
- le constat est encore plus sévère en ce qui concerne une évaluation qualitative de l'impact des industries culturelles et créatives lorsqu'il s'agit de trouver des outils pour évaluer l'impact social de politiques en faveur du champ culturel en général.

2. Créer un lieu d'expérimentation

Pourquoi ?

Chaque territoire est unique. Au-delà d'un diagnostic précis, une période d'expérimentation est utile pour tester la réactivité des différentes parties prenantes.

Cet axe a donc pour but :

- d'identifier des pistes d'actions ayant un fort degré de transférabilité en Wallonie et en Eurorégion;
- de tester sur le terrain des éléments mis en avant dans les autres axes (ex. : des outils d'évaluation quantitative et qualitative);
- de fournir des matériaux de travail pour l'établissement d'outils favorisant le transfert de connaissances, de compétences et de savoir-être.

Un des objectifs est donc de créer un contact direct entre les entrepreneurs culturels et économiques.

Comment ?

Nous faisons ici quelques propositions. La liste n'est bien-sûr pas exhaustive et attend d'être complétée :

- en accompagnant des opérateurs dans la mise en place de projets culture-entreprise :

- réflexion sur la notion de cluster : travail à la mise en connexion entre opérateurs du champ culturel et l'économie globale à travers les passerelles au sein des industries culturelles et créatives;
- action de réseautage : cette action doit être centrée sur la rencontre entre secteurs;
- mentoring : transmission des compétences de gestionnaire;
- master class autour de thématiques ciblées et avec l'apport d'experts issus de l'Eurorégion;
- en favorisant une appréhension positive de l'entrepreneuriat et des partenariats CEC au cœur des formations aux métiers créatifs :
 - travailler au sein des écoles à la sensibilisation des directions et des corps professoraux pour qu'ils intègrent ces notions dans leurs programmes de cours (théoriques et pratiques).

Les projets expérimentaux retenus devraient croiser quatre types de critères : entrepreneuriat, apprentissage/échange de compétences, développement individuel, expérimentation.

Résultats attendus

La liste reprise ci-dessous reprend une série de résultats qui peuvent être partiellement atteints au travers d'une meilleure approche de la thématique CEC.

Une étape ultérieure est de sélectionner vers quel types d'objectifs le projet doit tendre et, en fonction du diagnostic, d'établir un cadre d'actions qui permettent une plus-value pour un public cible, en termes individuel et collectif. Dès lors, le type d'expérimentations mises en avant pourra être édicté.

Plus généralement, ce type d'expérimentation doit permettre de revivifier la manière de penser le territoire et sa manière de se développer, tant dans le champ économique qu'humain. S'il met en avant un processus ascendant, c'est une opportunité d'identifier et de favoriser l'émergence de nouvelles réalités mais aussi d'agir comme activateur de nouveaux potentiels de croissance au sein des structures productrice sur le territoire concerné, quel que soit leur champ d'activités.

La liste suivante présente les résultats de projets menés dans différentes régions d'Europe :

- Implication des acteurs dans le processus de territoire intégrant la relation CEC, développement d'une identité à ce territoire et augmentation de sa réceptivité à la création et l'innovation à travers l'apport des individus (paradigme du territoire apprenant);
- amélioration de la productivité des entreprises ou placement sur des secteurs porteurs de développement;
- apport de nouvelles logiques dans le développement et la gestion de problématiques

- d'entreprise à tendance industrielle et culturelle;
- opportunités de développement personnel pour les employés renforçant leurs pratiques professionnelles;
 - renforcement de l'esprit d'équipe et de culture d'entreprise;
 - identification de nouvelles niches de développement;
 - échange de compétences et développement des savoir-être;
 - échange de nouvelles manières d'aborder le travail en entreprise et le secteur culturel (méthode collaborative, expression, travail de cohésion, sens d'identité, de culture d'entreprise);
 - promotion d'une ouverture d'esprit, de l'interculturalité;
 - renforcement de l'approche transversale au sein de l'entreprise et du territoire;
 - mise en avant du travail collaboratif, mise en avant de la mobilité intersectorielle;
 - mise en contact avec d'autres appréhensions du monde et de soi-même dans une logique de processus, de construction de projet;
 - encouragement d'une meilleure accessibilité aux technologies.

3. Evaluer et proposer des outils pour faciliter la mise en place de pratiques innovantes

Pourquoi ?

Face à une thématique en évolution constante, il est important de donner des outils qui établissent un diagnostic de base et des pistes. Au-delà d'une justification, il est important de voir si les objectifs poursuivis par les partenaires d'un projet ont été – plus ou moins – atteints.

Cette action se pose en complément de l'expérimentation. Elle permet de cristalliser les pratiques et résultats obtenus dans cette action.

Il s'agit aussi d'une opportunité de sensibiliser les opérateurs publics à la mise en place d'outils d'analyse, de suivi et d'évaluation du secteur culturel en général et des industries culturelles et créatives en particulier.

Comment ?

En étant une force de proposition transversale sur la thématique CEC. Les sensibilisations et formations à la créativité doivent permettre de :

- libérer la créativité souvent mise en retrait par rapport aux faits et à la logique castratrice développée par le carcan industriel;
- mettre dans un esprit de « changement pour un mieux » : on repose l'acte pour en créer un meilleur;
- poser la logique de processus et d'expérimentation au cœur de l'entreprise;

- impliquer les personnes dans des processus intellectuel, factuel mais aussi émotionnel. Mobiliser les différentes formes d'« intelligences » (au-delà de la logique, de l'esprit mathématique mis en « circuit » dans l'entreprise, mettre en avant l'intrapersonnel, le corps, le langage ou encore les intelligences spatiales et musicales.

Il s'agit en fait de retrouver un équilibre entre le développement de l'entreprise et de l'employé, de leur permettre d'être concomitants et donc de percevoir l'employé comme un tout.

Résultats attendus :

- Développement de formations regroupant des experts des secteurs économiques et culturels, sur la gestion des relations CEC, et mise en place de projets entre opérateurs économiques et culturels. Le contenu de ces formations est à préciser en fonction du diagnostic établi en début de projet. Ces formations doivent être développées en parallèle de la phase d'expérimentation. En effet, elles accompagnent l'acquisition de connaissances et de compétences qui permettent la mise en place de partenariats équilibrés et créateur de plus-values. Il est essentiel de réfléchir à des formats adaptés aux demandes et réalités des secteurs concernés (master classes, rencontres d'échanges en soirée approche multilingue...).
- Création d'outils de communication autour du projet : forum, newsletter et rapports et évaluations seront des relais;
- Réalisation d'un manuel reprenant l'ensemble de la démarche.

4. Sensibiliser à une approche proactive de la créativité et promouvoir une politique territoriale ouverte aux défis des territoires innovants de demain

Pourquoi ?

Les pouvoirs publics, quels que soient leurs niveaux d'action, ont un rôle à remplir dans l'établissement et la promotion de stratégies et activités visant à promouvoir la créativité sur leur territoire.

La relation CEC implique un travail de conviction important contre certains stéréotypes et visions de la société. Il peut même s'agir d'un travail de réconciliation entre deux secteurs qui se sont souvent considérés comme antinomiques.

Comment ?

En établissant un forum de professionnels, l'expertise des membres des groupes de réflexion se mobilise, les ressources externes sont sollicitées comme les analyses préalables. Les lieux de prise de parole et de sollicitations virtuelles s'animent, avec des questions ouvertes sur le développement des pratiques culturelles et entrepreneuriales. Il s'agira plus concrètement de :

- partir d'expériences vécues au sein des espaces régionaux, transfrontaliers et européens ;
- identifier les freins et opportunités en termes de mise en place de société apprenante et créative;
- identifier les échanges possibles entre les secteurs de la culture et de l'économie et les retombées potentielles aux niveaux économique et culturel;
- participer à la réflexion, la mise en place et à l'essayage d'outils (par exemple, réflexion et partage d'expériences sur l'établissement des compétences et des formations pour les acquérir).

Ce forum est relayé par un groupe de coordination. Ce groupe réunissant des acteurs économiques et culturels aura pour objectif de solliciter les réactions des acteurs de terrain et de les porter auprès des parties prenantes. Il s'agit d'alimenter le débat autour de certains facteurs porteurs de développement innovant comme :

- le positionnement dans un environnement global des PME & TPE;
- la participation à des réseaux locaux et internationaux;
- la politique de financement d'actions innovantes, de recherche et de développement;
- le mécénat-parrainage-philanthropie;
- le lien entre école et éducation à la créativité;
- l'équipement de technologies de pointe des lieux de formation au sein desquels les étudiants peuvent se familiariser à un milieu centré sur l'innovation;
- la mise en place de liens entre les lieux de formation et les employeurs pour notamment favoriser la démarche entrepreneuriale et l'éducation continue.

Résultats attendus

- L'amélioration générale de la sensibilisation à la nécessité de développer des partenariats et actions croisées entre entreprise et culture;
- La sensibilisation des pouvoirs publics à la nécessité d'appuyer les initiatives des opérateurs économiques et culturels notamment à travers la mise en place d'analyses des impacts de gain aux niveaux social et sociétal.

5. Partenariat

A ce stade, il nous paraît important de définir le type de partenaires utiles au développement de ce projet. Nous favoriserons dans la mise en place du partenariat :

- la rencontre entre des acteurs ayant des positions complémentaires comme acteurs territoriaux (opérateurs privés et publics actifs dans le secteur de la production industrielle et de la culture);

- la diversité des secteurs d'activités (monde de la production, de la recherche, de la formation);
- l'approche innovante et expérimentale;
- la volonté d'agir de façon transversale;
- le potentiel démultiplicateur en tant que membre de réseau ou acteur phare dans son secteur;
- un équilibre entre acteurs ayant prise sur le terrain et opérateurs de réflexion/recherche;
- des partenaires ayant un attrait pour une démarche transfrontalière;
- ...

D'autre part, l'optique d'une collaboration transfrontalière implique un travail de recherche de partenaires et de conviction auprès d'eux. Au-delà d'un financement potentiel du programme Interreg France-Wallonie-Flandre, l'intérêt réside dans une approche territoriale transfrontalière porteuse et dans l'échange de pratiques, de connaissance et de savoir-faire sur cet espace.

Enfin, il convient que, dès à présent, chaque partenaire pressenti identifie ses apports spécifiques par rapport aux caractéristiques exposées ci-dessus et l'investissement qu'il peut apporter (accès à des financements, expertise, coordination, travail de mobilisation, recherche...).

En résumé, ce projet se veut être :

- un lieu d'investissement dans une réflexion stratégique : recherche sur les conditions de nouveaux modes de coopération entre opérateurs culturels, acteurs économiques et pouvoirs publics ; amélioration générale du niveau de management dans le secteur culturel ; initiation à une logique de recherche sur la thématique CEC au sein la CfWB/RW et sur l'espace transfrontalier ; mobilisation autour de la société apprenante;
- un lieu d'expérimentation : la mise en œuvre d'expériences de partenariats entre opérateurs culturels, acteurs économiques et pouvoirs publics sur l'espace transfrontalier ;
- une force de proposition : à partir des espaces des rencontres et d'expérimentations, identification d'outils et de fonctionnements pour faciliter les coopérations.

Conclusions et perspectives générales

Les régions d'Europe sont appelées à renouveler leurs approches du développement. Celui-ci doit se baser sur l'intégration d'enjeux mondiaux, régionaux et locaux. Dès lors, seuls les territoires capables de créer et d'innover continueront à être compétitifs et seront peut-être les plus à même d'assurer des services de qualité aux personnes.

Deux éléments apparaissent déterminants dans ce changement : l'aptitude à produire de l'intelligence territoriale et la faculté à mettre au cœur de toute action la connaissance (promotion des sciences et des technologies de l'immatériel, renouvellement constant des capacités et des compétences, partage des pratiques et mise en réseau...). Dans ce contexte, la culture apparaît comme une source essentielle pour un essor équilibré du territoire, de ces institutions et des individus le composant. Son apport économique est dorénavant identifié.

Malheureusement, sa contribution au bien-être, à l'innovation ou au développement durable n'a pas fait l'objet d'une étude approfondie dans notre pays.

L'objectif est de dépasser le cadre restrictif du "sponsoring" et du "mécénat" de l'entreprise. Plusieurs projets novateurs, alliant de manière plus approfondie et plus originale les arts et l'entreprise, ont montré qu'il était possible de créer de la valeur pour tous les acteurs en adoptant une approche différente. Ils visent en fait à permettre d'obtenir une situation « win-win-win » pour les entreprises, les acteurs du secteur culturel et les pouvoirs publics.

Dans cette optique, il est essentiel de réunir autour de l'idée de créativité basée sur la culture l'ensemble des parties prenantes du développement territorial et de leur démontrer son apport comme source d'essor économique, social et environnemental.

Cette créativité, renforcée par les technologies de l'information et de la communication, interroge les bases mêmes dont les entreprises et les pouvoirs publics dessinent leur avenir et celui des consommateurs de biens et de services.

C'est pourquoi nous recommandons :

Un espace de réflexion mixte sur la créativité issue de l'action culturelle

Comme nous l'avons mis en avant dans notre proposition d'action sur l'espace eurorégional, il est essentiel de poser des éléments concrets de connaissances, d'échanges de pratiques afin de

ne pas vouloir réinventer perpétuellement la roue. Cela passe par une analyse objective des forces et faiblesses de la situation en CfWB, une comparaison avec d'autres régions européennes et l'adoption d'objectifs précis à atteindre dans un cadre temporel défini, et bien-sûr, la mise en place d'une logique d'évaluation quantitative mais aussi et surtout qualitative transparente en cours et en fin de plan d'actions.

C'est pourquoi nous recommandons la mise en place d'un lieu d'analyse et de concertation sur la question de la créativité au sein des instances publiques. En ces temps de crise, cet investissement s'avérera à moyen et long termes porteur et les pouvoirs publics doivent jouer un rôle d'incitateur permettant de capitaliser, d'interconnecter et renforcer des expériences menées par des opérateurs ne prenant pas forcément en compte un développement à l'échelle d'un territoire.

Cette connaissance approfondie du terrain et des avantages compétitifs acquis à travers la promotion de la créativité culturelle renforcera également la position des représentants culturels dans la mise en place de futurs plans de développement qui jusqu'à présent ont sous-estimé l'apport de la culture.

Un lieu d'expérimentation et de transversalités

L'action culturelle est riche d'un potentiel que l'industrie souhaite faire fructifier. Il est souhaitable que cela s'accompagne d'un processus win-win pour tous les acteurs du partenariat.

Dans ce cadre, il est préférable que le secteur culturel soit aussi une force de proposition. Au-delà d'une analyse de la situation, il faut permettre aux opérateurs culturels d'agir, d'exprimer leurs capacités créatrices et de la « mettre sur le marché » dans une position de négociations positives.

Nous recommandons ainsi de soutenir spécifiquement des projets de partenariats impliquant des acteurs culturels et économiques. Cette relation doit tenir compte des spécificités du travail créatif centré sur les processus plus que sur le résultat. Ceci implique un soutien dans la prise de risque (le résultat n'étant pas garanti) qui peut en partie être amortie par une utilisation plus pertinente des fonds européens. Une grande partie des Fonds Interreg en Wallonie sont encore investis dans des réalisations d'infrastructures matérielles. Les pays nordiques ou le Royaume-Uni ont pour leur part massivement investi dans la connaissance à travers des projets favorisant l'émergence de valeurs immatérielles.

Une étape supplémentaire sera de favoriser la mise en place de clusters d'opérateurs culturels souhaitant tisser des liens avec l'entreprise. De par leur complémentarité, ils seront aptes à participer à des réseaux d'échanges européens et s'inscrire dans des logiques de partenariat.

Différents processus existent afin de favoriser l'émergence de lieux d'expérimentation.

Financièrement, l'idée d'un tax-shelter pour l'innovation pourrait amener certaines entreprises à franchir le pas. Du côté des opérateurs culturels, il est important de leur garantir une possibilité d'exploiter leur créativité à travers une politique de brevet – démarche complexe et coûteuse en Régions wallonne et bruxelloise – et de garantie des droits d'auteurs.

Ceci amène naturellement à la question de la transversalité. La culture doit imprégner l'entreprise. Elle ne peut le faire qu'en utilisant des vecteurs de diffusion lui permettant de toucher des publics larges et ce dès le plus jeune âge. La créativité culturelle se fait alors facteur de cohésion sociale à travers la participation active d'un plus grand nombre à des performances et activités au cœur de la communauté.

Nous recommandons dès lors une réactivation du lien entre culture et enseignement et une revalorisation tant financière que de prestige de l'éducation artistique. L'Union européenne, à travers ces différents programmes sur l'éducation, la promotion de la connaissance et des technologies de l'information et de la communication peut être un soutien à condition que les pouvoirs publics acceptent d'intégrer la culture comme facteur transversal favorisant la compétitivité du territoire⁷.

De même, les partenariats entre écoles de design et centres de productions industriels se multiplient en Europe. Il est essentiel pour la Communauté française de mettre en connexion lieu de stimulation de savoir et savoir-faire et lieu de production. Il est à ce propos important que l'école reste un lieu d'expression critique, de remise en cause et non un préformatage à l'uniformisation industrielle.

Un lieu de consultance et des moyens d'investissement spécifiques

La mise en place d'entités de production et de commercialisation est indispensable aux individus et structures d'un territoire pour y développer de la valeur ajoutée. Les défis à relever sont nombreux pour les start-up souhaitant confronter leur création à la demande du marché : besoin d'internationaliser leurs réseaux, leurs marchés et leurs productions ; nécessité de rassembler des informations sur leurs marchés potentiels et leurs méthodes commerciales ; investissement dans une communication ciblée.

Nous recommandons donc une professionnalisation des pratiques et une attention spécifique pour le secteur culturel qui est jusqu'à présent, resté en dehors de cette logique. Principalement vivifié par des TPE ou des PME, ce secteur est porteur de richesse et d'emplois qui doivent encore émerger. Mais il souffre d'un manque de connaissance des marchés et de leurs

⁷ et ce au contraire de la dernière attribution des Fonds FEDER et FSE « compétitivité territoriale » au sein desquels les projets pilotés par des opérateurs culturels ont été systématiquement refusés.

fonctionnements. Faciliter l'accès auprès des consommateurs – notamment étrangers – sans uniformiser la création est un défi que les opérateurs ne peuvent relever sans moyens complémentaires, humains et financiers. Des soutiens à une politique de mobilité sont également un plus. Mais surtout, il semble essentiel de structurer un guichet d'information qui soit à la fois proche d'une certaine réalité régionale, et interconnecté avec d'autres entités similaires disséminées en Europe. Ce réseau serait un outil essentiel dans une meilleure connaissance des publics, des tendances et des moyens nécessaires à rester à la pointe de l'innovation.

Bibliographie

- Arts Council England, *Measuring the economic and social impact of the arts*, 2002.
- Arts Council England, *Public Investment in the Arts : a decade of change*, 2006.
- BINDER, O., *Guide juridique et fiscal du mécénat et des fondations*, 3ème édition, Paris, 2005.
- BOYLE, M.-E., OTTENSMEYER, E., *Solving business problems through the creative power of the arts : catalyzing change at Unilever*, dans *Journal of Business Strategy*, vol. 26, 2005, pp. 14-21.
- CAMAGNI, R. et MAILLAT, D., *Milieus innovateurs : théories et politiques*, Paris, 2006, Editions Economica
- *Creative Britain : New Talents for New Economy*, étude commandée par DCMS, 2007
- *Creative clusters in low density urban areas*, publication de Urbact II Thematic Network Baseline Study, 2007
- *Comprendre les industries culturelles, les statistiques culturelles et les politiques publiques*, Unesco,
- DCMS, *Developing Entrepreneurship for the Creative Industries*, 2006
- *Denmark in the Culture and Experience Economy - 5 new steps*, étude produite par le Ministère danois de la Culture, 09/2003, <http://www.kum.dk/sw8166.asp>
- *Equality, leadership, possibilities : addressing social change*, publication de *Cultural leadership programme*, 2008
- FACHE, J. et GOBIN, M., *Innovation et territoire, enjeu essentiel des politiques d'aménagement en Europe*, publication de *Géoconfluences*, 12 p. (<http://www.geoconfluences.ens-lsh.fr/doc/etpays/Europe/EurScient8.htm#4>)
- FLORIDA, R., *The Rise of the Creative Class ; and How It's Transforming Work,Leisure, Community and Everyday Life*, 2004
- GREFFE, X., *La mobilisation des actifs culturels de la France : de l'attractivité culturelle du territoire...à la nation culturellement créative*, 2006 (étude pour le Ministère de la Culture et de la Communication)
- HACHIMI, T., *Soigner l'articulation entre culture et bussiness*, Dans *L'Echo*, 6 décembre 2008, p. 39
- HENNARD, F., *Mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne en Région wallonne : rapport sur le positionnement compétitif de la Wallonie*, Namur, 2006, Direction de la Politique Economique de la Région wallonne.
- HOLDEN, J., *Capturing Cultural Value*, Publication de Demos, 2004
- IDEM, *Publicly_funded culture and the créative industries*, publication de Demos, juin 2007
- NESTA, *Reaching out from the Creative Silo : the art, creativity and innovation*, 2007.

- QUEVIT, M., *Programme d'action transrégional : Grande Région 2010+*, 2007 (et plus particulièrement la partie *Créativité et culture dans la grande Région*, pp. 117-150)
- QUEVIT, M., *Territoires innovants et compétitivité territoriale : de nouveaux enjeux pour le développement territorial en Wallonie*, dans *Terroire(s) wallon(s)*, hors série 2007.
- *Les stratégies et actions innovantes : principaux résultats de 15 années d'expérimentation régionale*, publication de Union européenne, Politique régionale, octobre 2006
- STOCKIL, T., *Creative Development*, 2006, étude réalisée pour Arts & Business
- SUE, S., *Creativity in Business : the development of the market in creative training*, étude pour Arts and Business

Sources électroniques

L'Union européenne et différentes actions initiées

Site de la Direction générale Politique régionale

http://ec.europa.eu/comm/regional_policy/incex_fr.htm

Réseau des régions pour la société de l'information www.ianis.net

Réseau des régions innovantes d'Europe : www.innovating-regions.org

Réseau européen de recherche dans le cadre du 7^e

http://cordis.europa.eu/fp7/people/home_fr.html

Life Long Learning

Réseau des Régions innovantes d'Europe

<http://www.innovating-regions.org>

paxis : action pilote d'excellence pour les start-up innovantes

<http://www.cordis.europa.eu/paxis/src/home.htm>

Sur les expériences dans le monde anglo-saxons et les pays nordiques

<http://www.nesta.org.uk/creative-economy>

<http://www.culturalleadership.org.uk>

www.demos.co.uk/

www.culture.gov.uk/

Sur les réseaux européens de la culture s'intéressant à la question

<http://urbact.eu/>

Réseau sur le mécénat en Europe, en Belgique et en France

www.cerec.org

www.promethea.org

www.admical.org

Réseau des régions pour la société de l'information (IANIS)

<http://www.ianis.net>

Réseau des régions pour l'innovation basée sur la connaissance

<http://www.eriknetwork.net>

Sur la culture comme acteur de développement territorial

<http://vlog.rheingold.com/>

<http://creativeclass.com/>

www.labforculture.org

<http://www.cultureactioneurope.org/>